

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Frau  
Victoria Sünkler**

**Employer Branding in der Ho-  
tellerie**

**2017**

Fakultät: Medien

---

**BACHELORARBEIT**

---

**Employer Branding in der Ho-  
tellerie**

Autorin:  
**Frau Victoria Sünkler**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM13wT3-B**

Erstprüfer:  
**Herr Prof. Hermann Mayer**

Zweitprüfer:  
**Herr Dr. phil. Alexander Sieg**

Einreichung:  
**München, 19 Januar 2017**

Faculty of Media

---

**BACHELOR THESIS**

---

**Employer Branding in the hotel industry**

author:

**Ms. Victoria Sünkler**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM13wT3-B**

first examiner:

**Mr. Prof. Hermann Mayer**

second examiner:

**Mr. Dr. phil. Alexander Sieg**

submission:

**Munich, 19th January, 2017**

---

## **Bibliografische Angaben**

Sünkler, Victoria:

Employer Branding in der Hotellerie

Employer Branding in the Hotel industry

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2017

## Inhaltverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	IV
Abbildungsverzeichnis .....	V
Abstract.....	VI
1. Einleitung .....	1
2. Grundlagen der Markenführung im Kontext des Employer Branding.....	3
2.1 Der Begriff Marke und Branding .....	3
2.2 Definition des Begriffs Markenmanagement .....	5
2.3 Markenidentität.....	7
2.4 Markenführung .....	9
2.5 Markenpolitik .....	12
2.6 Das Prinzip Markenpolitik – Versprechen müssen gehalten werden .....	13
2.7 Markenstrategie .....	14
2.8 Markenarchitektur .....	15
2.9 Die Bedeutung der Markenstärke .....	16
2.9.1 Kennzeichen erfolgreicher Marken durch Markenbekanntheit und Markenwissen in der Hotellerie.....	17
3 Personalmanagement.....	19
3.1 Definition des Begriffs Personalmanagement .....	19
3.2 Personalbeschaffung.....	19
3.3 Personalentwicklung.....	22
3.4 Employer Branding .....	24
3.5 Entwicklung des Employer Brandings .....	26
3.6 Unternehmenskultur als Teil des Employer Branding .....	27
4. Funktionen und Prozesse des Employer Branding .....	29
4.1 Arbeitgeberpräferenzen .....	29
4.1.1 VIE-Theorie nach Vroom.....	29

**Inhaltverzeichnis**

4.2.2 Motivationsmodell nach Herzberg .....	31
4.3 Arbeitgeberpositionierung .....	32
4.4 Kommunikationspolitik – und Strategie zur Wahrnehmung der Arbeitgebermarke .....	33
4.5 Interne Unternehmenskommunikation .....	35
4.6 Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts .....	36
4.7 Fazit - Bildung der Arbeitgebermarke .....	38
5. Employer Branding in der Hotellerie .....	40
5.1 Definition, Aufbau und Strukturmerkmale der Hotellerie .....	40
5.2 Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft .....	41
6. Employer Branding in der Hotellerie am Praxisbeispiel der Motel One-Hotels .....	43
7. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung .....	45
8. Fazit .....	47
Literaturverzeichnis .....	48

## Abkürzungsverzeichnis

### Abkürzungsverzeichnis

Etc. et cetera

z.B. zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzung Marke, markiertes Produkt und gewerbliches Schutzrecht. Quelle: Meffert et al., 2002, S.7 .....	5
Abbildung 2: Marke als Teilnehmer und Initiator in einem Dialog. Quelle: Hardimann 2013 ...	6
Abbildung 3: Markenidentität und Markenimage. Quelle: Burmann/Meffert, 2005, S.38-72 ....	7
Abbildung 4: Markenidentität, Markenerlebnis, Markenimage. Quelle: Polarwerk, 2016 .....	9
Abbildung 5: Zielpyramide nach Esch (modifiziert). Quelle: Esch, 2012, S. 56. ....	10
Abbildung 6: Wertebasierte Unternehmensführung. Quelle: München Marketing GmbH.....	11
Abbildung 7: Markenstrategie und Kommunikation. Quelle: Hadford.de .....	15
Abbildung 8: Phasen der Personalbeschaffung. Quelle: Teuscher, 2011, S.140.....	20
Abbildung 9: Prozess der Personalentwicklung. Quelle: Wickel-Kirsch et al., 2008, S.81 .....	23
Abbildung 10: Betriebliche Bildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Quelle: Wickel-Kirsch, 2008, S.81 .....	24
<u>Abbildung 11: Anforderungen an das Employer Brand. Quelle:</u> <u><a href="https://anjastagge.files.wordpress.com/2011/03/branding.jpg">https://anjastagge.files.wordpress.com/2011/03/branding.jpg</a></u> .....	26
Abbildung 12: VIE-Theorie nach Vroom. Quelle: Cobo Cards Pool, 2010 .....	30
Abbildung 13: Beispiel der Anwendung der VIE-Theorie. Quelle: Cobo Cards Pool, 2010 .....	31
Abbildung 14: Interne Unternehmenskommunikation. Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Interne Unternehmenskommunikation .....	36
Abbildung 15: Pyramide der fünf logischen Ebenen nach Robert Dilts. Quelle: Stempfle/Zartmann, 2014, S.169.....	37
Abbildung 16: Betriebsarten der Hotellerie. Quelle: Gruner, 2014, S.190 .....	40
Abbildung 17: Logo des Motel One .....	43



**Abstract**

Der Mangel an Führungs- und Fachkräften gilt für viele Unternehmen als Wachstumsbremse. Daher stehen sowohl die Unternehmen als auch ihre Führungsebene vor strategischen Herausforderungen, denen aber mit Employer Branding begegnet werden kann. Employer Branding gehört zu den wichtigsten strategischen Maßnahmen um neue Arbeitnehmer zu gewinnen und wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei fungieren Arbeitgeber als Marken und übernehmen das Markenmanagement, um es auf das Unternehmen zu übertragen. Die folgende Arbeit soll das Thema Employer Branding näher darstellen und erklären, warum es in der heutigen Arbeitswelt unersetzlich ist.

**Abstract**

The lack of leadership forces and professional forces is valid for many enterprises as a growth brake. Both, the enterprises and her executive level therefore, stand challenges before, those, however, with Employer Branding be met. Employer Branding belongs to the most important strategical measures around new employees to win and to remain competitive. Besides, employers act as brands and take over the brand management to transfer it on the enterprise. The following work should show the subject Employer Branding closer and explain, why it is irreplaceable in the today's professional life.

## 1. Einleitung

### 1. Einleitung

Begriffe wie etwa „Fachkräftemangel“ oder „Demografischer Wandel“ sind längst zur Realität geworden und begleiten Personalchefs und Unternehmen tagtäglich. Die Meldungen über schwindende Arbeitskräfte aufgrund ihres Alters und der reale Bevölkerungsrückgang, stellt viele Branchen vor grundlegende Herausforderungen.

So hat das statistische Bundesamt ermittelt, dass „im Jahr 2030 [...] in Deutschland voraussichtlich nur noch rund 77 Millionen Einwohner leben [werden]. Dies entspricht einem Rückgang der Einwohnerzahl gegenüber dem Jahr 2008 um fast fünf Millionen Personen (– 5,7%)“ (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, <http://www.statistikportal.de/>).

Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der Erwerbstätigen weiter sinken wird, da die Geburtenrate den Rückgang der Bevölkerung nicht auffangen kann und die geburtenstarken 50er und 60er Jahrgänge das Rentenalter erreicht haben werden. Dies hat einen enormen Einfluss auf die Rekrutierung von gutem Personal für die Unternehmen. So äußern bereits drei Viertel aller Unternehmen Probleme bei der Stellenbesetzung und sogar 74% gehen davon aus, dass sich diese Problematik in der Zukunft noch erheblich verschärfen wird (vgl. Sentiso, <http://www.sentiso.de>).

Diesem Fachkräftemangel begegnen Unternehmen auf vielfältige Weise. Während die einen immer noch auf Personalmarketingaktivitäten setzen, haben andere längst erkannt, dass der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke erfolgsversprechender ist im Kampf um geeignete Fachkräfte. Gerade in der Hotellerie sind attraktive Arbeitgeber wichtig, da das Hotel sich als Marke nur dann auf dem Markt etablieren kann, wenn es neben perfektem Service auch entsprechende Fachkräfte aufweisen kann. Nach dem Motto „guter Ruf, guter Arbeitgeber“, sollten daher insbesondere Arbeitgeber aus der Servicebranche darauf achten, über eine gute Position auf dem Markt zu verfügen. Je besser der Ruf des Arbeitgebers als Marke, umso höher sind die Chancen zum einen gute Fachkräfte zu engagieren und den Umsatz zu steigern.

Dennoch hat das Thema „Employer Branding“ noch nicht die notwendige Relevanz erreicht, die notwendig ist, um die Effizienz der Personalrekrutierung als auch die Qualität der Bewerber dauerhaft zu steigern. Der Handlungsbedarf ist enorm, wie etwa Jens Plath von der Serviceplan Gruppe im Interview mit der

## 1. Einleitung

w+v angibt: „Es ist auf jeden Fall ein Fehler, das Thema [Employer Branding] nicht ernst zu nehmen. Wir müssen die Zeichen der Zeit erkennen und in eigener Sache Werbung machen. Bei vielen Agenturen steckt das Employer Branding noch in den Kinderschuhen, aber in zwei bis drei Jahren wird sich das deutlich geändert haben, da bin ich sicher [...]“ (Plath, <http://www.wuv.de/>).

Dieses Statement verdeutlicht ebenfalls den Bedarf dieser wissenschaftlichen Arbeit und den dadurch entstehenden Neuigkeitswert. Anhand dieser Analyse am Beispiel der Motel One Hotels soll verdeutlicht werden, wie ein erstes Grobkonzept richtungsweisend für den Beginn von Employer Branding-Maßnahmen wirken kann. Die Forschungsfrage leitet sich also folgendermaßen ab: „Was ist Employer Branding und wie kann es sich positiv auf den Fachkräftemangel auswirken?“ - Analyse und Handlungsempfehlung anhand der Motel One Hotels.

## 2. Grundlagen der Markenführung im Kontext des Employer Branding

Der folgende Teil der Arbeit soll sich insbesondere mit dem Begriff Marke, seiner Charakterisierung sowie seiner Bildung beschäftigen, um den Begriff Employer Branding besser verständlich machen zu können.

### 2.1 Der Begriff Marke und Branding

Zum Begriff der Marke gibt es unterschiedliche Ansätze sowie Definitionen. Die gängigste Definition unterscheidet zwischen dem wirkungsbezogenen, dem juristischen und dem klassisch merkmalsorientierten Ansatz.

Juristisch betrachtet ist eine Marke ein durch das Recht geschütztes Herkunftszeichen. Laut § 3 Markenschutzgesetz gilt Folgendes:

(1) Als Marke können alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden (Vgl. Esch, 2014, S. 18–22).

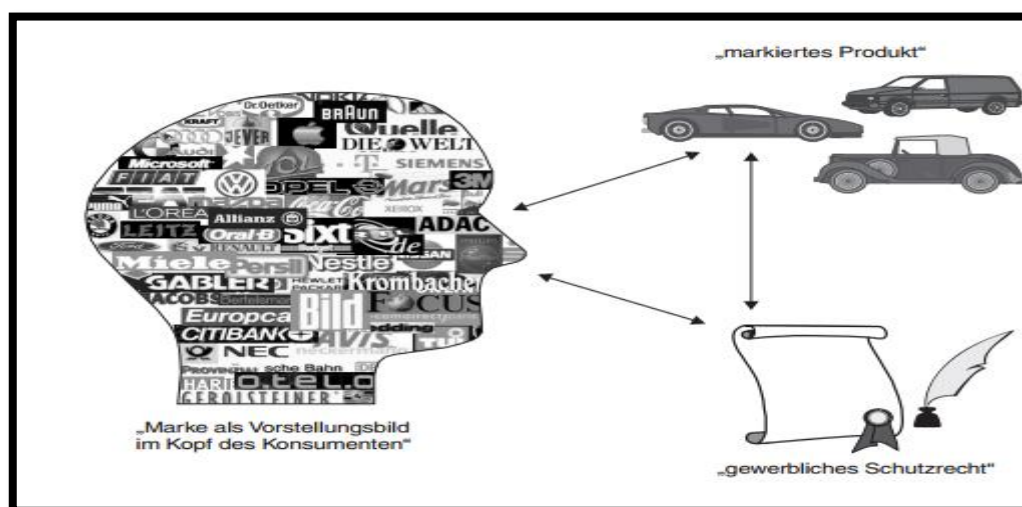
Nach dem 1995 in Kraft getretenen Gesetz sind beispielsweise Farbkombinationen wie das typische Gelb-Rot bei Maggi markenrechtlich geschützt.

Das klassische Verständnis in Bezug auf eine Marke ist, dass diese nur ein Kennzeichen des jeweiligen Herstellers darstellt. Durch diese Markierung (Branding) erfährt der Endverbraucher, wer der Anbieter des jeweiligen Produktes ist. Damit der Endverbraucher immer wieder die Marke erkennt, wird sie mit typischen Merkmalen ausgezeichnet, zum Beispiel mit einer bestimmten Form, einer bestimmten Farbe oder einer gleichbleibenden Menge. Damit ist die Markendefinition merkmalsbezogen. Dieser Ansatz definiert die Marke folglich als

## 2.1 Der Begriff Marke und Branding

Qualitätssiegel, das dem Verbraucher eine stets gleichbleibende Qualität eines Produktes garantiert. Eigenschaften, die eine Kaufentscheidung herbeiführen, werden „markenprägend“ genannt.

Der häufigste Ansatz aber, der sich im Marketing etabliert hat und bevorzugt wird, ist wirkungsbezogen, denn eine Marke transportiert noch mehr als lediglich eine Garantie für Qualität oder eine juristische Abgrenzung. Daher ist der Grundgedanke des wirkungsorientierten Markenverständnisses die subjektive Wahrnehmung einer bestimmten Marke im Kopf des Konsumenten. Das Bild dieser Marke verankert sich in der Psyche und zeigt ein unverwechselbares Bild eines Produktes oder einer Dienstleistung. Sobald der Konsument einer Dienstleistung oder einem Produkt ein positives Image zuweist, ist der Markenstatus erreicht. Nach dieser Begriffsauffassung liegt erst dann eine Marke vor, wenn sie beim Konsumenten ein relevantes, positives und unverwechselbares Image beziehungsweise Bild aufbauen kann (vgl. Esch, 2014, S. 22). Ziel dieser Markentechnik ist, Gefühle und Emotionen an ein bestimmtes Produkt zu knüpfen und damit die Monopolisierung in der Psyche des Verbrauchers sicherzustellen. Dasselbe trifft auch für die Hotelbranche zu. Hier gilt: Eine echte Marke fördert die Ertragskraft eines Hotels. Dabei hat sie eine vertrauensbildende Wirkung (hilft bei der Kaufentscheidung aus der Ferne), schafft durch ein positives Image des Hotels eine emotionale Basis, vermeidet eine Massenwarenfalle und schafft einen nachhaltigen Unternehmenswert (vgl. Esch, 2014, S. 22).



## 2.2 Definition des Begriffs Markenmanagement

Abbildung 1: Abgrenzung Marke, markiertes Produkt und gewerbliches Schutzrecht.  
Quelle: Meffert et al., 2002, S.7

„Branding“, stellt eine moderne und eigenständige Marketingform dar. Diese Bezeichnung ist seit Jahr 2006 auch im Deutschen bekannt und wurde von der DEBA bestimmt. Branding intendiert nicht allein die Stiftung einer Identität, sondern zielt auch darauf ab, den Handelspartner bzw. Arbeitgeber intern und extern als attraktiv und glaubwürdig zu etablieren. Unterschieden werden das Corporate Branding, der Aufbau und Einsatz von Marken, und das Employer Branding, der Einsatz von Marketingkonzepten, die das Unternehmen als besseren Arbeitgeber darstellen (Arbeitgebermarke). Branding umfasst den gesamten Aufbau und Einsatz bestimmter Marken zur Profilierung von Unternehmen oder Produkte zur konstanten Steigerung des Unternehmenswerts.

Branding fokussiert Aufbau, Image und der Ruf einer Marke oder eines Unternehmens, wobei Wert und Ruf gleichgesetzt werden. Ein guter Ruf hat einen entsprechend hohen Wert der Marke zur Folge. Ebenso führt ein schlechter Ruf zu einem sinkenden Markenwert. Branding fördert zunächst stets den immateriellen Wert der Marke, damit über die Bekanntheit der Marke Kundenvertrauen geschaffen wird.

Aus diesem Grund gibt es auch Marken, die einen Kultstatus erreichen können (z. B. Coca-Cola). Der Kultstatus erhöht dementsprechend die Wahrscheinlichkeit, mit genau dieser Marke Geld zu verdienen. Damit eine Marke auf dem Markt positioniert werden kann, bedarf es einer guten Marketingstrategie.

## 2.2 Definition des Begriffs Markenmanagement

Mit Markenmanagement wird in der heutigen Zeit eine identifikationsorientierte Präsentation des Leistungsangebots von Personen oder Organisationen dargestellt, mit deren Hilfe Vorteilsargumente verschiedener Nutzenbündel (Marke) erzeugt werden. Unterschieden wird dabei zwischen identifikationsorientierten (Marke aus Sicht der Bezugsgruppe), kombiniert funktionsorientierten (Marke Qualitäts- und Nutzenbündel), systemischen (Marken als selbstreferentielle Organismen), abgrenzungsorientierten (Marke als Positionierungs- und Differenzierungsmerkmal), sowie rechtlichen Markendefinitionen (Markenzeichen), die als zentrale Handlungsfelder des Markenmanagements gelten. Somit umfasst

## 2.2 Definition des Begriffs Markenmanagement

das Markenmanagement nicht nur die Prägung eines Markenzeichens oder Namens, sondern beinhaltet die dazu notwendige Analyse, Herleitung, Formulierung und ggf. Einhaltung des zuvor definierten Wertversprechens (vgl. Mefert et al., 2002, S.3-13).

Dieses Wertversprechen der Marken äußert sich aber nur im Namen, den Farben oder Stärke eines Unternehmens. Marken sind Träger von Informationen. Sie können Dialoge auslösen und auf solche reagieren. Demnach ist das Management auch für den Transport der Botschaft und das Einhalten eines Versprechens verantwortlich (vgl. Esch, 2014, S. 492).

Viele Unternehmen, bedienen sich einer sogenannten Influence-Strategie (Beeinflusser-Strategie), die dazu dient, den Sender mit der Marke in einen Dialog zu bringen. Auch Hotels setzen auf diese Strategie und legen einen großen Schwerpunkt auf die Kommunikation zwischen Marke und Gast durch unterschiedliche Kanäle wie zum Beispiel Facebook (Social Media) oder eine App (Lifestyle-App).

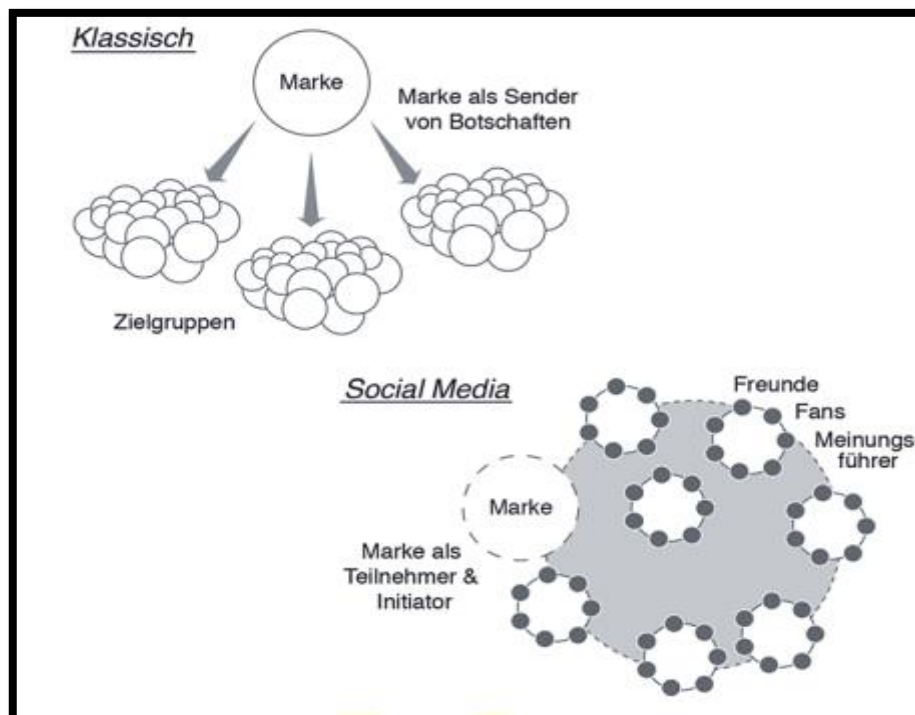


Abbildung 2: Marke als Teilnehmer und Initiator in einem Dialog. Quelle: Hardimann 2013

## 2.3 Markenidentität

Anders als bei einer klassischen Markenkommunikation, muss die Marke bei der Influence-Strategie nahbar auftreten und auf der Plattform agieren, auf der sie vertreten ist (vgl. Esch, 2014, S. 492).

In der heutigen Zeit erwarten Kunden vor allem, dass auf die gestellten Fragen reagiert wird und Handlungen folgen (vgl. Esch, 2014, S. 493). Eine Marke ermöglicht einen aktiven Kundendialog beispielsweise auf einer eigenen Facebook-Seite. Durch den Kundendialog entsteht Nähe, die bei Verbrauchern und Gästen zu einer gefühlten Begeisterung führt und sich in der Mund-zu-Mund-Propaganda widerspiegelt. Dieses Wissen kann durch das Management, in Kampagnen umgesetzt werden und führt langfristig zu einer besseren Wahrnehmung der jeweiligen Marke.

## 2.3 Markenidentität

Jedes Unternehmen, jedes Produkt und jede Marke basieren auf einer Idee. Diese Idee ist der Herzschlag, das Lebenselixier. Es eine Idee, die Kunden und Mitarbeiter bewegt, motiviert und die Orientierung vorgibt. Genau diese Idee macht den Erfolg eines Unternehmens und einer Marke aus.

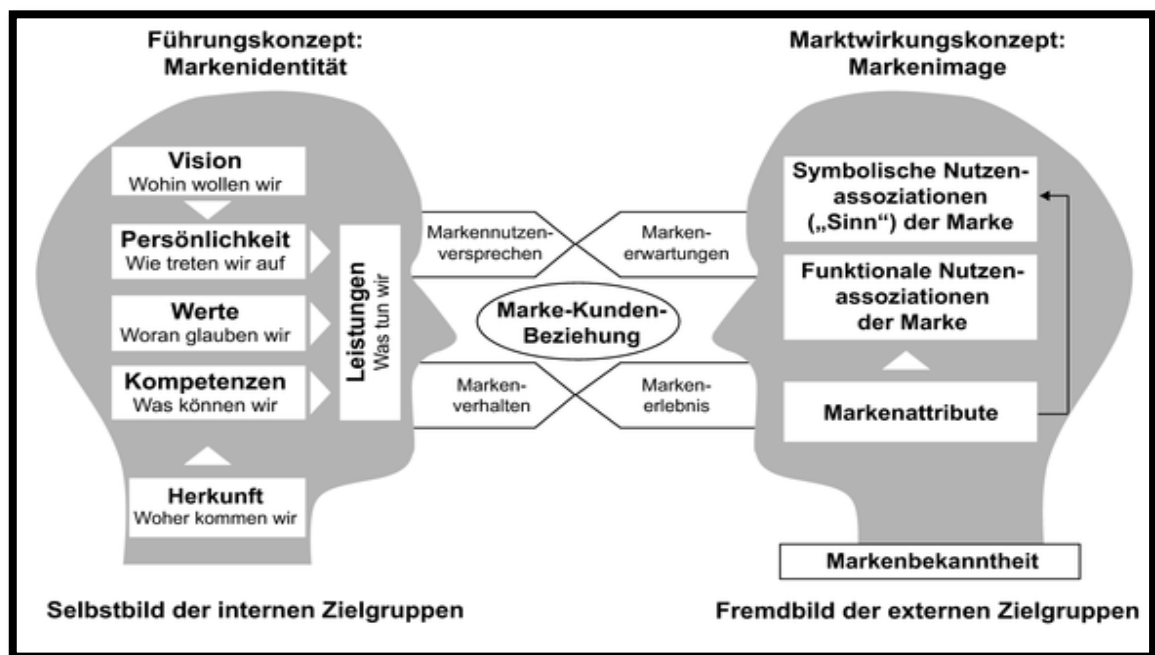


Abbildung 3: Markenidentität und Markenimage. Quelle: Burmann/Meffert, 2005, S.38-72



### 2.3 Markenidentität

Bei der Markenidentität werden wesentliche Elemente der Marke verankert und bilden einen langfristigen Koordinationsrahmen, der einen konsistenten und kontinuierlichen externen Markenauftritt ermöglicht.

Die Markenherkunft ist maßgeblich an der Entstehung der Markenidentität beteiligt. Diese gründet sich in der Regel stets auf der Geschichte der Marke. Doch während die Herkunft der Marke die Ganzheit sämtlicher kulturellen, geografischen und institutionellen Einflüsse umfasst, die dafür sorgen, festzulegen wer der einstige Markenentwickler war, bezieht sich die Geschichte der Marke auf wesentlich mehr Ereignisse aus der Vergangenheit, die sich auf die Entstehung dieser Marke beziehen (vgl. Meffert/Burmann, 1996, S. 32f).

Konkret heißt das: Entstand die Marke aus einer Familientradition heraus? Hat sie etwas mit einem Produkt aus der Kindheit zu tun, ist sie vielleicht der Name der eigenen Kinder oder gehört sie zu jenen Fantasienamen, die keinerlei Verbindung zur Gegenwart haben?

Die Identität entsteht in der Regel aus einer Kombination von Eigenschaften und Merkmalen wie etwa der Kundennutzen oder die emotionale Komponente. Nach Meffert/Burmann kann die Markenidentität als die „in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet. Die Markenidentität entsteht dabei erst in der wechselseitigen Beziehung zwischen internen und externen Bezugsgruppen und bringt die spezifische Persönlichkeit einer Marke zum Ausdruck“ (Meffert/Burmann, 1996, S.33)



## 2.4 Markenführung

Abbildung 4: Markenidentität, Markenerlebnis, Markenimage. Quelle: Polarwerk, 2016

Das Markenimage bildet den Gegenpol zur Markenidentität. Es ist ein in der Psyche verankertes Vorstellungsbild von einer Marke und stellt das sogenannte Fremdbild der Marke dar. Doch um das Vorstellungsbild ermöglichen zu können, muss eine Marke bekannt sein. Das Image dieser Marke beinhaltet zunächst nur die Vorstellungen in Bezug auf die Markeneigenschaften sowie den typischen Kunden.

Die Elemente der Markenidentität werden im Markennutzenversprechen derart verdichtet, dass sie für die Zielgruppe relevant sind und sich gleichzeitig vom Wettbewerb absetzen. Findet dann eine Kommunikation des Nutzenversprechens statt, dann werden Erwartungen beim Kunden erweckt. Dies hat zur Folge, dass der Kunde an die Marke herantritt.

Um Enttäuschen beim Markenerlebnis zu vermeiden, muss das Markennutzenversprechen konform zum Verhalten der Zielgruppe sein. Findet ein positiver Vergleich zwischen der Erwartung an die Marke und dem Markenerlebnis, wird das Image der Marke positiv verstärkt. Dadurch entsteht im Hinblick auf die Marke Glaubwürdigkeit, die Vertrauen erzeugt. Damit ist die Kongruenz von Markenerlebnis und Erwartung an die Marke essentiell für den erfolgreichen Aufbau und die langfristige Pflege einer Beziehung zum Kunden (vgl. Mefert/Burmann, 1996, S. 34-40).

## 2.4 Markenführung

Unter Markenführung wird das operative Nutzen und Pflegen einer Marke verstanden. Im Blickpunkt liegen dabei die für den Geschäftserfolg notwendigen Ziele, die zuvor im Rahmen der Markenstrategie definiert worden sind.

Die Markenführung mit Schnittstellen unterschiedlicher Unternehmensbereiche beeinflusst u. a. die Markenkommunikation sowohl unternehmensintern als auch unternehmensextern, die Produktgestaltung, den PoS (Point-of-Sale) oder die Preise und ebenso das Mitarbeiterverhalten. Die Besonderheit der jeweiligen Marke nimmt Einfluss auf einen besseren Verkauf und damit auch auf das Wohl des Unternehmens. Wie eine Marke wahrgenommen wird, wird von diversen Faktoren beeinflusst. So können mangelhafte Kontakte zwischen Unternehmensmitarbeitern und Kunden das Image der Marke negativ beeinflussen. Es empfiehlt sich deshalb, Marken operativ über wenige einfache, strikt einzu-

## 2.4 Markenführung

haltende Regeln zu führen, die auf allen Hierarchieebenen verstanden und angewendet werden können.

Um dies zu ermöglichen, wird das sogenannte Internal Branding, die interne Markenführung, angewendet. Um die bestmögliche Steuerung der Wahrnehmung Marke zu realisieren, ist es erforderlich, die Markenregeln genau einzuhalten und dies regelmäßig zu kontrollieren, um sicherzustellen, dass an jedem Markenkontaktpunkt identische Präsentationen bezüglich des Stils und der Werte erfolgen (vgl. Gardini, 2015, S. 6-13).

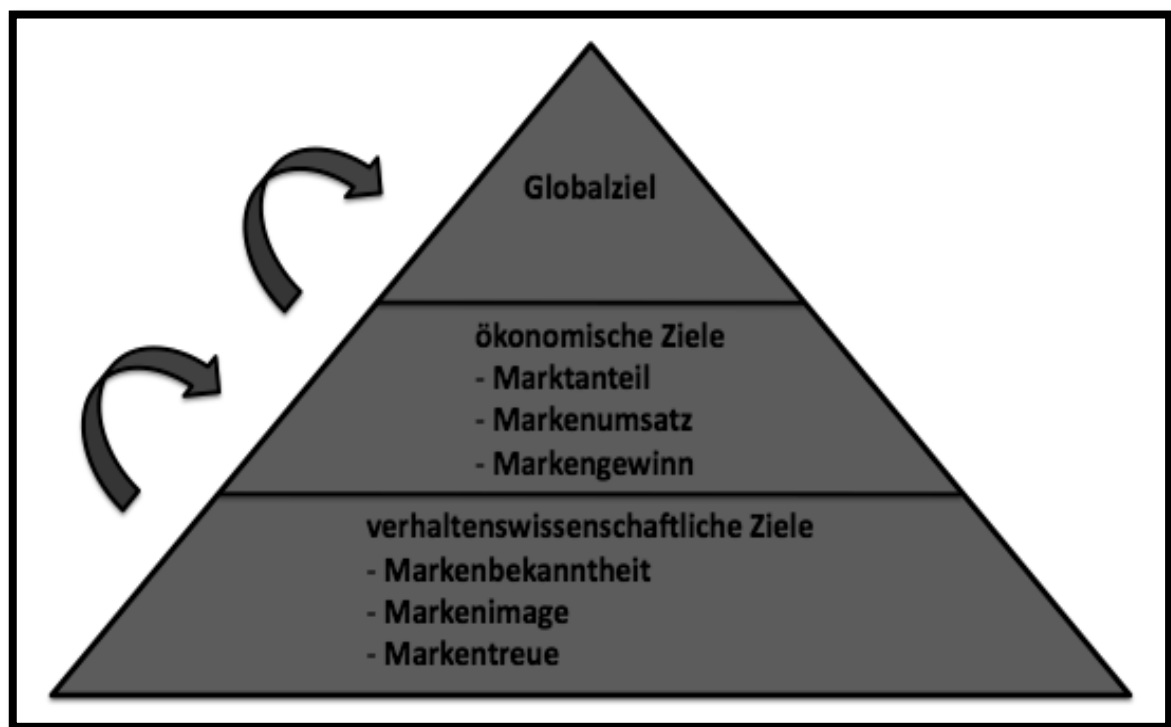


Abbildung 5: Zielpyramide nach Esch (modifiziert). Quelle: Esch, 2012, S. 56.

Aber Markenführung bedeutet noch mehr. Besonders in der Hotellerie heißt Markenführung Authentizität, Innovation und Strategie. „Nachhaltigkeit“, „Bio“ und „Wellness-Effekt“ sind Begriffe, die inzwischen fast schon einen Motor für erfolgreiche Markenführung bilden. Überall wird mit ressourcenschonenden Lebensmitteln, biologisch abbaubaren Reinigern und Spa-Angeboten geworben. Nahezu jedes Unternehmen scheint diesem Trend zu folgen, da bildet die Hotellerie keine Ausnahme. Hotels überbieten sich mit Angeboten, die das Wohlbefinden steigern, mit kulinarischen Genüssen, die die Umwelt nicht belasten, weil sie regional sind, und Zimmerausstattungen aus FSC-zertifiziertem Holz. Doch der Investitions- und Umsatzdruck wächst. Investitionen wandern in die Architektur der Hotels und in perfekten Service, damit das Beschwerdemangement keine allzu große Arbeit hat. Häufig bleibt dabei das Ursprüngliche des

## 2.4 Markenführung

Hauses auf der Strecke. Dies zu vermeiden ist eine Aufgabe für die Hotellerie, der es sich zu stellen gilt. Damit Employer Branding funktionieren kann, muss das Unternehmen – speziell in diesem Fall die Hotellerie – nicht nur das Hotel selbst als Marke positionieren, sondern vielmehr das Zusammenspiel zwischen Hotel als Produkt und Arbeitgeber als Marke. Authentizität und Innovationen müssen das Produkt und den Arbeitgeber einzigartig und damit für den Kunden und Arbeitnehmer attraktiv machen (vgl. Münchner Marketing Manufaktur GmbH, 2012).



Abbildung 6: Wertebasierte Unternehmensführung. Quelle: München Marketing GmbH

Markenführung im Hotelgewerbe setzt sich, ähnlich wie im Handel, aus vier Handlungsfeldern zusammen:

1. Aufbau eines Zielgruppenverständnisses:

- Kundensegmente

- Einzelkunden – Setcards

- Werteprofile

2. Erfolgreiche Markenpositionierung:

- Markenportfolio

## 2.5 Markenpolitik

Dachmarken

Einzel-Themen – Produktmarken

### 3. Strategische Markenführung an den Kundenkontaktpunkten:

Im Marketing

In der Leistungskette

Im Point-of-Sale

### 4. Kundenbindung (dauerhaft):

Exklusive Stammgast-Betreuung

Loyalitätsprogramm

Persönliche und individuelle Angebote oder Sonderleistungen (vgl. Gardini, 2009, S.49 ff.)

Gerade im Hinblick auf das Employer Branding bilden Markenführung und internal Branding die Grundvoraussetzungen, denn basierend auf dem Begriff Branding geht es auch im Employer Branding um den strategischen Prozess der Markenführung und Umsetzung. Hierbei liegt die Definition der DEBA zugrunde: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirk-same Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (DEBA, o.J., S.1).

## 2.5 Markenpolitik

Markenpolitik beschäftigt sich mit der Pflege sowie der Etablierung Markenarti-keln. Dabei ist die Markenpolitik ein zentrales Element des Marketings, da die Praxis zeigt, dass Marken eines bestimmten Unternehmens oder aber das Un-ternehmen als Marke selbst (Arbeitgebermarke etwa) vom Kunden als Syno-nym für die Leistungsfähigkeit wahrgenommen werden. Markenpolitik im weiteren Sinne bedeutet die Markierung der Produkte bzw. des Personals und der damit verbundenen Maßnahmen. In diesem Sinne kann jedes unternehme-rische Produkt- oder Leistungsangebot als Marke verstanden werden, das aus rechtlichen Gründen mit einem Markennamen versehen ist.

## 2.6 Das Prinzip Markenpolitik – Versprechen müssen gehalten werden

Ziel der Markenpolitik ist, einen echten Leistungsvorteil für den Markenartikel zu schaffen und dadurch eine Vertrauensbeziehung zwischen Verbraucher und Hersteller aufzubauen und zu pflegen.

Im Rahmen der Markenpolitik muss eine Markenpersönlichkeit geformt und erfolgreich positioniert werden, damit entsprechende Gruppen segmentiert werden können. Dieses Vorgehen wird als Markensegmentierung bezeichnet. Es dient dazu, die Marke im Bewusstsein des Konsumenten zu verankern. Besonders wichtige operative Ziele in der Markenpolitik sind die Verkehrsgeltung beziehungsweise die Markenbekanntheit und die Markentreue. Erfolgreich werden dabei solche Marken, die trotz der allgemeinen Marktsättigung eine Verbindung zum Lebensstil ausgewählter Zielgruppen herstellen können (Medienstil). Dabei spielen Phänomene demonstrativen Konsums, die die Intentionen einer Markierung erheblich unterstützen, eine besondere Rolle. Beispielhaft dafür ist der Veblen-Effekt (Senkung der Nachfragekurve durch einen hohen Preis). Dabei wird die soziale Auffälligkeit eines Markenkonsums mittels Werbung abgestellt und es finden stattdessen prestigeträchtige Symbole Verwendung.

## 2.6 Das Prinzip Markenpolitik – Versprechen müssen gehalten werden

Auch in der Hotellerie bauen die Eckpfeiler einer erfolgreichen Markenpolitik auf erreichte Beziehungen zwischen Kunde und Unternehmen, bzw. Unternehmen und Personal, die auf Vertrauen, Kompetenz und Kontinuität beruhen.

Dienstleistungsangebote zu markieren, stellt ein strategisches Marketingwerkzeug dar, um insbesondere einen Ansatzpunkt für Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen Kunde und Unternehmen herzustellen. Entscheidend dabei ist, die aufgebaute Vertrauensbeziehung durch eine zeitlich konstante Leistungsqualität zu einem emotional verankerten „Goodwill“ zu verfestigen.

Der Fokus der Angebotsprofilierung in der Hotellerie muss vor allem auf der Vermittlung von Sicherheit über die Leistungen sowie dem konsequenten Aufbau von Vertrauen liegen. Ein solchermaßen ausgerichtetes systematisches Markenmanagement entsteht vor allem durch Sicherheit und Vertrauen als Ergebnis des Zusammenspiels zwischen Zuverlässigkeit eines Anbieters und seiner Kompetenz. Damit das Vertrauen bestehen bleibt, müssen Handlungen und Leistungen kontinuierlich sein, sowohl im Hinblick auf den kommunikativen Auftritt des Anbieters als auch auf das substanzielle Leistungsvermögen. Zuverläss-

## 2.7 Markenstrategie

sigkeit, d. h. die Fähigkeit, versprochene Leistungen verlässlich und präzise auszuführen, ist dabei von zentraler Bedeutung für die Qualitätsbeurteilung und das Qualitätserleben durch den Kunden. Damit stellt Zuverlässigkeit ein Kernqualitätsmerkmal dar, um das herum alle Angebotsmarkierungen in der Hotellerie aufzubauen sind. Kompetenz kann dann Vertrauen bilden, wenn die Kompetenzsignale, die durch die Marke ausgestrahlt werden, den Ansprüchen der Kunden genügen und sowohl auf die Güte des erwarteten Serviceergebnisses als auch auf kundenbezogene Bedarfsgerechtigkeit hinweisen.

## 2.7 Markenstrategie

Unter dem Begriff Markenstrategie wird der Weg verstanden, der zeigt, wie die Markenpositionierung aus dem Markenkern heraus erfüllt wird. Sie fasst damit zusammen, wohin sich eine Marke aufgrund dieser Erkenntnisse langfristig entwickeln soll und wie sie aufgestellt sein muss, damit dieses Ziel auch erreicht werden kann. Ziel der Markenstrategie ist eine detaillierte Festlegung der Unternehmensbereiche, die an dieser Strategie beteiligt sind. Dabei wird die Frage geklärt, welche Bereiche und welche Maßnahmen zu welchem Zeitpunkt relevant sind und wer die Umsetzung der strategischen Ziele durchführen soll, damit der Geschäftserfolg des Unternehmens gesichert werden kann. Die Markenstrategie liefert dabei Vorgaben für die Prozesse (die markenstrategischen Prinzipien) und die Struktur (Markenarchitektur) eines Unternehmens. Sie wendet Maßnahmen an, die zu normativen Programmen verdichtet und auf alle Kontaktpunkte zwischen Kunden und Marke sowie zwischen Mitarbeitern und Marke ausgerichtet werden. In der Marketingpraxis und Forschung gibt es zahlreiche Klassifikationskriterien zur Unterscheidung der einzelnen Markenstrategien (vgl. Becker, 2004, S. 644 ff.). Da diese in der Regel aber mehr auf Produkte und weniger auf Arbeitgeber ausgerichtet sind, werden sie an dieser Stelle nicht weiter vertieft.



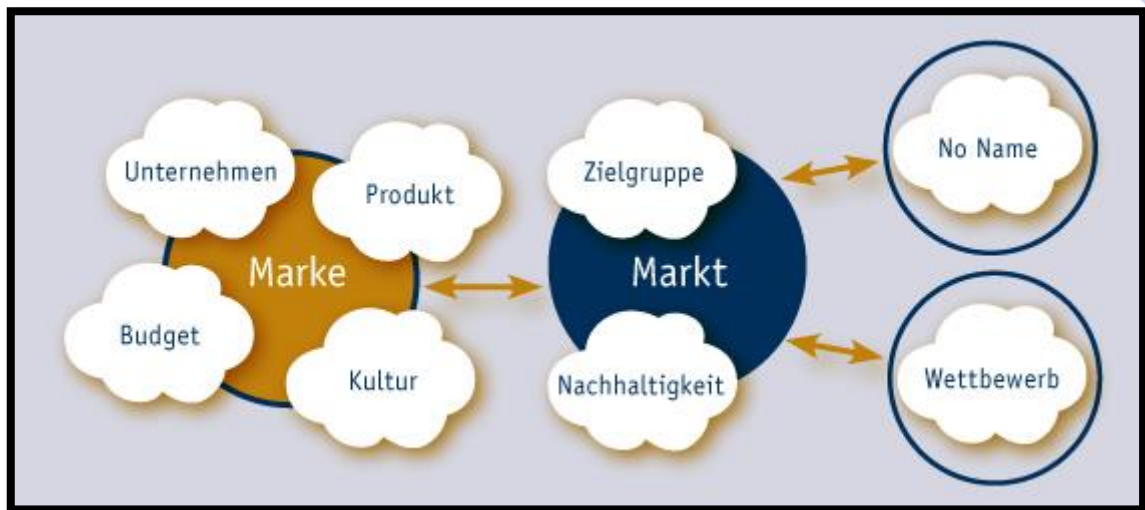


Abbildung 7: Markenstrategie und Kommunikation. Quelle: Hadford.de

## 2.8 Markenarchitektur

Der Markenbegriff umfasst stets subjektive Wahrnehmungen der Konsumenten und erfordert zwingend eine strategisch gute gewählte Markenarchitektur zur zielorientierten Markenpräsentation. Diese umfasst eine Strukturierung von sämtlichen Marken, um die Marktposition im eigenen Unternehmen steuern zu können. Zu unterscheiden ist zwischen einer horizontalen und einer vertikalen Markenstrategie. Erstere umfasst die in einer Hierarchieebene geführte Anzahl der Marken, Letztere stellt die hierarchische Abstufung der einzelnen Marken untereinander dar (vgl. Gardini, 2009, S.49 ff).

So findet eine Abstufung von der wichtigsten zur unwichtigsten Marke statt. Im Rahmen der horizontalen Markenausrichtung wird in Einzel-, Familien-, und Dachmarken-strategie differenziert.

### Einzelmarkenstrategie

Bei der Einzelmarkenstrategie steht die Etablierung einer selbstständigen Marke für jedes Unternehmensprodukt im Vordergrund. Die Unternehmensmarke bleibt eher im Hintergrund und dem Konsumenten häufig unbekannt. Unternehmen mit einem heterogenen Kundenumfeld sind durch den Aufbau unterschiedlicher Marken in der Lage, unterschiedliche Images aufzubauen und damit einzelne Zielgruppen anzusprechen (vgl. Gardini, 2009, S.49 ff).



## 2.9 Die Bedeutung der Markenstärke

Die Einzelmarkenstrategie gewährleistet das Vermeiden von „Spillover-Effekten“, wodurch negative Eigenschaften einer Marke nicht auf andere Marken oder Unternehmensmarken des gleichen Unternehmens transferiert werden. Diesem Vorteil steht der Nachteil gegenüber, dass diese Reaktion umgekehrt auch bei einer positiven Markenwahrnehmung ausbleibt. Die Einzelmarkenstrategie findet meist in der Konsumgüterindustrie Anwendung (vgl. Esch, 2008, S. 398).

### Familienmarkenstrategie

Auch die Familienmarkenstrategie, die zwischen der Einzelmarkenstrategie und Dachmarkenstrategie positioniert ist, ist häufig im Konsumgüterbereich zu finden. Ihre Intention ist die Zusammenfassung unterschiedlicher Produktgruppen zu einer einheitlichen Marke, die eine genau definierte Zielgruppe ansprechen soll. Die positiven und negativen Konsequenzen entsprechen weitgehend denen der Einzelmarkenstrategie, wobei die Ausstrahlungseffekte geringer sind.

### Dachmarkenstrategie

Anders als bei den zuvor vorgestellten Strategien wird bei der Dachmarkenstrategie die Unternehmensmarke fokussiert.

Deshalb werden sämtliche Unternehmensprodukte unter der Dachmarke des Unternehmens zusammengefasst, wodurch die Kompetenzen und die Markenstärke des Unternehmens auf die Produkte übertragen werden. Die Dachmarkenstrategie ist schwerpunktmäßig in der Automobilindustrie, in der Hotellerie, wie beispielsweise bei der Motel One-Hotelgruppe oder bei Konsumgüterunternehmen wie zum Beispiel Dr. Oetker zu finden.

## 2.9 Die Bedeutung der Markenstärke

Die jeweilige Schwäche oder Stärke eines Markenimages lässt sich durch nachfolgende Merkmale beschreiben:

- Die Art der Assoziationen mit einer Marke (kognitiv oder emotional): Emotionale Inhalte, die mit starken Marken verknüpft werden, kenn-

### 2.9.1 Kennzeichen erfolgreicher Marken durch Markenbekanntheit und Markenwissen in der Hotellerie

zeichnen insbesondere diese (z. B. Bacardi) (Vgl. Esch et al., 2005, S. 50).

- Die mit einer Marke verbundene Assoziationsstärke: Je stärker eine Assoziation von einer Marke ist, desto stärker wirkt sie sich auf eine Markenbeurteilung aus (z. B. Body Shop = umweltfreundlich) (Vgl. Esch et al., 2005, S. 50).
- Die nonverbale oder verbale Repräsentation einer der Assoziationen: Ein weiteres Kennzeichen starker Marken ist ihr verbaler beziehungsweise nonverbaler Inhalt. Ein Beispiel für verbale Repräsentation wäre Saturn = Geiz ist geil, für nonverbale Inhalte wäre Beck's = Grünes Segelschiff exemplarisch (Vgl. Esch et al., 2005, S. 50).
- Die Anzahl der Assoziationen: Der Unterschied zwischen starken und schwachen Marken liegt nicht unbedingt in der Anzahl Assoziationen, sondern eher in der Stärke der miteinander vernetzten Assoziationen, wie zum Beispiel bei Ikea = Do-it-yourself, gutes Preis-Leistungs-Verhältnis, modernes Design zum moderaten Preis, familienfreundlich (Vgl. Esch et al., 2005, S. 50).

### 2.9.1 Kennzeichen erfolgreicher Marken durch Markenbekanntheit und Markenwissen in der Hotellerie

Damit Markenpräferenz erzielt wird, muss eine gewisse Markenbekanntheit durch den Aufbau von Markenstärke geschaffen werden. Nur durch eine eigenständige Positionierung einer Marke auf Verbraucherseite kann eine positive Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerber geschaffen werden. Dabei bildet die Markenbekanntheit in diesem Zusammenhang eine unabdingbare Voraussetzung, damit der Konsument eine Marke bei seiner Entscheidung für den Kauf oder die Dienstleistung überhaupt berücksichtigt und eine eindeutige Vorstellung von der Marke hat (Vgl. Gardini, 2009, S. 269 ff.).

Eine Marke kann über eine passive (aided recall) oder eine aktive (unaided recall oder top of the mind) Markenbekanntheit verfügen und entweder sprachlich oder bildlich präsent sein (vgl. Gardini, 2009, S.9). Neuere Untersuchungen bestätigen den Befund relativ niedriger, passiver Bekanntheitsgrade von Hotel-

### 2.9.1 Kennzeichen erfolgreicher Marken durch Markenbekanntheit und Markenwert der Hotellerie

marken, die eher als unterdurchschnittlich im Verhältnis zu den Markenwerten anderer Branchen bezeichnet werden. Die Gründe dafür sind nicht immer eindeutig auszumachen, da sie sehr vielfältig sind. Einer der Gründe ist wohl die Tatsache, dass sich die Mediastrategien und die Mediaausgaben im Vergleich zu anderen Branchen sehr stark unterscheiden. Aber Präsenz in den Medien ist wichtig für ein positives Bild und damit einen starken Umsatz. Zahlen von G+J belegen die geringe Medienpräsenz der Hotelindustrie. Während die Automobilindustrie oder der Handel im Jahr 2007 zwischen 500 Millionen und 2,4 Milliarden Euro für Werbung in den Medien ausgaben, betrugen die Investitionen der gesamten Hotellerie in die Werbung lediglich 67 Millionen Euro (Vgl. G+J, 2008, S. 12). Hinzu kommt, dass die Hotellerie auch eher nur in Einzelfällen beziehungsweise rudimentär Flächenmedien wie Internet oder Fernsehen für zielgerichtete Werbung nutzt, wodurch sich konsequenterweise in Bezug auf die Markenbekanntheit Begrenzungen der Reichweite ergeben.

Der Erfolg starker Marken liegt damit vor allem in ihrer Einzigartigkeit und Unverwechselbarkeit (vgl. <http://www.foerderland.de/itoffice/marketing/marketinglexikon/eintrag/B/branding/>, Stand 2015).

Durch positive Unterscheidungsmerkmale von Konkurrenzprodukten prägen sie sich bei den Konsumenten ein. Dies zu erreichen, braucht Zeit und Mühen. Sechs Anforderungskriterien werden in der Literatur als Weg zu einer erfolgreichen Marke angenommen. An erster Stelle steht die Marktpräsenz. Die Markeneigenschaften müssen hierbei eindeutig und unverwechselbar profiliert werden. Die Markenautorität verleiht der Marke Kompetenz und Leistungsfähigkeit. Die Markenintegrität garantiert ein stimmiges Auftreten aller Erscheinungsformen einer Marke. Die Markenrelevanz umfasst problemlösungsorientierte und nutzenbezogene Aussagen. Durch eine Markenkontinuität hat die Marke eine harmonische und logische Weiterentwicklung. Durch eine gezielte Markenführung gibt das Management genaue Markenregeln für das gesamte Unternehmen vor.

### **3 Personalmanagement**

Das folgende Kapitel soll sich dem Personalmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Employer Branding widmen. Hierfür werden die für die Arbeit zentralen Begriffe des Personalmanagements definiert.

#### **3.1 Definition des Begriffs Personalmanagement**

Wird der Begriff Personalmanagement global betrachtet, dann bezieht er sich auf die Art und Weise, wie Führungskräfte und Vorgesetzte das Personal – also die Gesamtheit der Mitarbeiter – führen und steuern, um eine nachhaltige Existenz des Unternehmens zu sichern. Der Begriff bezieht sich also, genauer betrachtet, auf "alle Maßnahmen und Entscheidungen personalwirtschaftlicher Art", die einen effizienten Einsatz erfordern und auf die Entwicklung der Mitarbeiter im Unternehmensinne abzielen. Dies allerdings ist eine Aufgabe aller Managementebenen im Unternehmen (vgl. Scholz, 2009, S. 898)

Damit beschreibt das Personalmanagement einen Oberbegriff, dessen Verständnis von den tatsächlichen Aufgaben abhängt, die ihm zugeschrieben werden.

Aus diesem Grund existiert keine allgemeingültige Definition, doch das Begriffsverständnis lässt sich auf der Grundlage des jeweiligen Blickwinkels kategorisieren.

Demnach ist Personalmanagement stets ein Teil des strategischen Managements und damit der Teil, mit dem sich das Resource Personal beschäftigt (vgl. Stock-Homburg, 2013, S. 8).

#### **3.2 Personalbeschaffung**

Die Personalbeschaffung gilt als ein Teil der Personalwirtschaft und beschäftigt sich mit einem zuvor definierten Personalbedarf und einer ausreichenden Deckung davon. Die Hauptaufgabe liegt in einer bedarfsgerechten und kostengünstigen Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte (vgl. Teuscher, 2011, S.114).

Die Personalbeschaffung als Prozess verläuft in fünf Phasen:

### 3.2 Personalbeschaffung

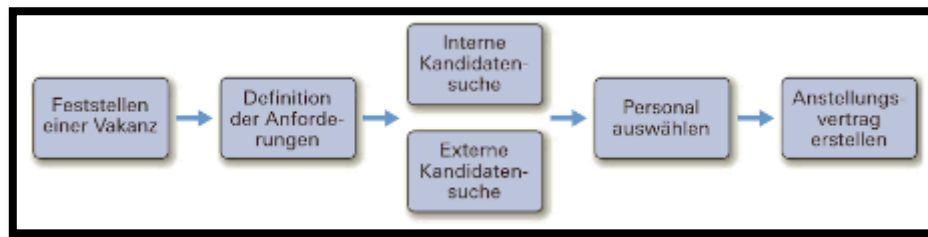


Abbildung 8: Phasen der Personalbeschaffung. Quelle: Teuscher, 2011, S.140

Die fünf Phasen bauen aufeinander auf und enden stets entweder in einer Ablehnung oder in einer Einstellung.

In der ersten Phase wird eine mögliche Vakanz (=Personalbedarf) festgestellt. Personeller Bedarf entsteht durch unterschiedliche Gegebenheiten, wie etwa personellen Abgang oder etwa eine Zunahme des Arbeitsvolumens infolge einer veränderten Auftragslage oder einer Fusion. Entsteht eine Vakanz aufgrund eines Personalabgangs, gibt dieser Umstand dem Unternehmen die Möglichkeit, die neu zu besetzende Stelle nochmal gründlich zu überprüfen. Hierbei entstehen neue Fragen wie etwa:

- Muss die Stelle tatsächlich neu besetzt werden oder können die Aufgaben der Stelle etwa durch eine andere Stelle ersetzt oder zumindest in diese integriert werden?
- Können Arbeitsprozesse vereinfacht werden oder sind sie bereits optimal gelöst?
- Findet eine zweckmäßige Eingliederung der Stelle in das Unternehmen statt, oder soll sie organisatorisch eine neue Position ausfüllen und sollen eventuell der Verantwortungsbereich und die Kompetenzen des neuen Stelleninhabers (vgl. Teuscher, 2011, S.140)

Die zweite Phase definiert die Anforderungen an das Personal. An dieser Stelle wird der potenzielle neue Arbeitnehmer mit den Anforderungen verglichen. Dabei wird insbesondere Wert auf die Ausbildung, ergänzende Weiterbildungen sowie Berufserfahrung gelegt.

### 3.2 Personalbeschaffung

Aus der Verantwortung und den Kompetenzen die der neue Stelleninhaber innehaben muss, ergeben sich Anforderungen an dessen Persönlichkeit:

- Kommunikations- und Sozialverhalten, also das Auftreten, die Teamfähigkeit, die Gesprächsführung, die Loyalität und die Sensibilität
- Dynamik, also die Durchsetzungsvermögen, die Flexibilität, die Eigeninitiative sowie die Belastbarkeit
- Führungsfähigkeit, also das Organisationstalent, die Mitarbeiterorientierung, die Entschlusskraft und die Motivationsfähigkeit
- Arbeitsverhalten, also die Zielstrebigkeit oder die Gründlichkeit (vgl. Teuscher, 2011, S. 140)

Die dritte Phase wird konkret, denn sie fängt mit der Kandidatensuche an. Die Suche kann sowohl intern als extern erfolgen. Die interne Stellenbesetzung hat den Vorteil, dass der Kandidat sowohl mit den Abläufen als auch dem Unternehmen selbst vertraut ist. Zudem fühlen sich Mitarbeiter gewürdigt, wenn sie merken, dass Personalchefs zunächst intern versuchen eine Stelle zu besetzen. Im Gegensatz dazu hat allerdings die externe Stellenbesetzung den Vorteil, dass neue Werte und Ideen in das Unternehmen eingeführt werden. Dies löst die durch langjährige Mitarbeiter angenommenen Unternehmenswerte, Lösungsverfahren sowie Normen ab. Dies kann zu einer Betriebsblindheit führen, die Veränderungen im Unternehmen erschwert. Wurde der Weg der internen Stellenbesetzung gewählt, werden zunächst die Kandidaten zu einer Stellenbewerbung aufgerufen, die dann geprüft wird. Passt der Kandidat in das Schema, erfolgen Verhandlungen und ggf. die Einstellung. Bei der externen Stellenbesetzung erfolgt die Suche über ein Inserat. Die Kandidatenauswahl kann dann über ein zentrales Bewerbungsverfahren erfolgen oder aber direkt über Gespräche. Wurde ein Kandidat ausgewählt, erfolgen auch hier ggf. Verhandlungen und anschließend eine Einstellung (vgl. Teuscher, 2011, S.141).

In der vierten Phase erfolgt dann die eigentliche Personalauswahl über Bewerbungsgespräche. Es können aber auch Instrumente zur Personalauswahl erfolgen wie etwa:

### 3.3 Personalentwicklung

- Persönlichkeitstests, in denen die soziale Sensibilität, die Wertehandlungen oder Begabungen durch externes Personal überprüft werden
- Assessments, in denen Bewerber anhand von vorgegebenen Gesprächssituationen sowie Fallstudien praxisnah beweisen können
- Grafologische Gutachten, bei denen Schriftspezialisten die Schrift des Bewerbers prüfen, um dann entsprechende Persönlichkeitsmerkmale ableiten zu können (vgl. Teuscher, 2011, S.142)

Die fünfte und letzte Phase beschäftigt sich mit dem Anstellungsvertrag und bildet damit den Abschluss der Personalbeschaffung (vgl. Teuscher, 2011, S.142).

Aufgrund der Irrelevanz für diese Arbeit werden die unterschiedlichen Verträge bzw. Vertragsarten nicht näher ausgeführt.

### 3.3 Personalentwicklung

Das Thema Personalentwicklung wird in der Literatur vielfältig behandelt. Die Definition von Bartscher lautet beispielsweise:

„Die Personalentwicklung hat die grundlegende Zielsetzung die individuellen Karriere- und Entwicklungsziele der Mitarbeiter in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren und somit einen Ausgleich der Interessen zu schaffen“ (Bartscher, 2008, S. 37).

Damit umfasst Personalentwicklung alle Aktivitäten und Maßnahmen, die den operativen und strategischen Anforderungen des Unternehmens dienlich sind. Ihre Aufgabe ist also, die Fertigkeiten, Motivationen, tatsächlichen Verhaltensweisen und Fähigkeiten middle- und langfristig in eine Übereinstimmung zu bringen (vgl. Wickel-Kirsch et al., 2008, S.81)

### 3.3 Personalentwicklung

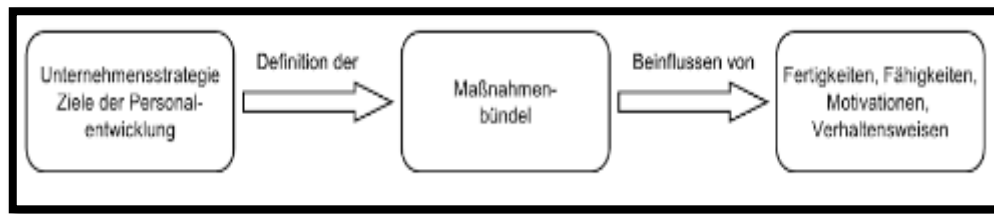


Abbildung 9: Prozess der Personalentwicklung. Quelle: Wickel-Kirsch et al., 2008, S.81

Bei der Analyse der Definition fällt schnell auf, dass der Fokus der Personalentwicklung zunächst auf den operativen und strategischen Aufgaben des Unternehmens liegt. Hier spielt beispielsweise die Frage, welche Produkte auf dem Markt positioniert oder welche neuen Märkte allgemein erschlossen werden sollen, eine wichtige Rolle. Auch Veränderungen des Marktes und dessen Auswirkungen auf das Unternehmen dürfen nicht vernachlässigt werden. Doch diese Anforderungen können durch neue Prozesse, den Einsatz von Technik oder aber durch ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter erfüllt werden.

Einen weiteren Fokus verfolgt die Personalentwicklung. Hier spielen Maßnahmenbündel eine zentrale Rolle. Zwar fallen unter diese Maßnahmen häufig Trainingsmaßnahmen, doch diese – so zeigen es unterschiedliche Studien – führen nur selten zum gewünschten Erfolg. Der Mix an Maßnahmen macht vielmehr die Personalentwicklung aus. Zu solchen Maßnahmen gehören beispielsweise die Vermittlung von Know-how, Optimierung verschiedener Prozesse, Unterstützung durch moderne Technik sowie ein zielgerechter Kulturwandel im Unternehmen (vgl. Wickel-Kirsch, 2008, S.81).

Die Personalentwicklung steht begrifflich zwischen der Organisationsentwicklung und der betrieblichen Bildung. Die betriebliche Bildung setzt am Mitarbeiter an, also am Individuum, die Organisationsentwicklung eher am Unternehmen und stellt dieses als Ganzes in den Vordergrund.

Sowie die große Bandbreite an Maßnahmen, sind auch die Ansatzpunkte bei den Mitarbeitern. Hierbei stehen weder Know-How noch der Lernerfolg im Vordergrund. Vielmehr geht es um den Einfluss auf Motivation, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Fähigkeiten sind jene Eigenschaften bei den Mitarbeitern, die nicht erworben werden, sondern bereits angeboren sind (vgl. Wickel-Kirsch, 2008,



### 3.4 Employer Branding

S.81). Beispielhaft kann hier das Zeichnen aufgeführt werden. Die Fertigkeit, die Fähigkeit des Zeichnens kann gesteuert und verbessert werden, die Fähigkeit selbst kann nur in begrenzter Weise erworben werden. Wer nicht zeichnen kann, der wird aus einem Strichmännchen keine zweite Mona-Lisa erschaffen.

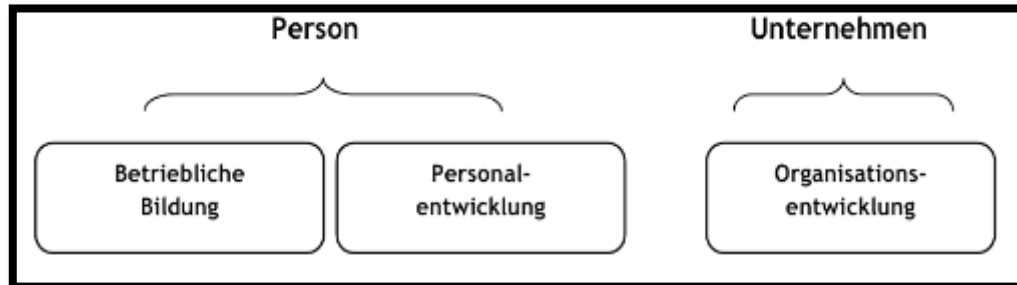


Abbildung 10: Betriebliche Bildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Quelle: Wickel-Kirsch, 2008, S.81

Auch in Bezug auf die Motivation spielt die Personalentwicklung eine entscheidende Rolle.

### 3.4 Employer Branding

Das klassische Markenkonzept bietet eine gute Orientierung, um den Begriff Employer Brand (Arbeitgebermarke) genauer zu beschreiben. Daher wird an dieser Stelle noch einmal auf den Begriff der Marke eingegangen. Esch definiert eine Marke wie folgt:

„Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“.

Genau diese Vorstellungsbilder können nicht nur auf Produkte und Dienstleistungen übertragen werden, sondern auch auf die Unternehmung als Ganzes (vgl. Meffert et al., 2002, S.184f).

In der Literatur wird daher von sogenanntem Corporate Brand gesprochen. Anders aber als bei der Produktmarke, richtet sich die Arbeitgebermarke nicht nur

### 3.4 Employer Branding

auf Kunden als Zielgruppe, sondern auch auf Anspruchs- und Einflussgruppen (Stakeholder) wie beispielsweise Aktionäre, Mitarbeiter oder Lieferanten.

Deshalb kann die Unternehmensmarke auch nicht als ein homogenes Gebilde betrachtet werden, sondern muss aus der jeweiligen Perspektive der verschiedenen Anspruchsgruppen gesehen werden. Jede dieser Anspruchsgruppen verfolgt unterschiedliche Interessen und Ziele. Mitarbeiter sind an hohen Gehältern und Arbeitsplatzsicherheit interessiert, Aktionäre an hohen Dividenden und Lieferanten wollen möglichst hohe Preise durchsetzen.<sup>16</sup> Folglich entsteht für jede Anspruchsgruppe ein anderes Vorstellungsbild vom Unternehmen. Wie die aktuellen und potenziellen Mitarbeiter ein Unternehmen als Arbeitgeber wahrnehmen sollen, wird durch die Employer Brand ausgedrückt. Die Professoren Tim Ambler und Simon Barrow, die sich bereits 1996 mit der Thematik auseinandergesetzt haben, definieren eine Employer Brand als „die Summe funktionaler wirtschaftlicher und psychologischer Vorteile, die sich aus einem Beschäftigungsverhältnis ergeben und mit denen der Arbeitgeber assoziiert wird.

Hauptaufgabe des Employer Branding ist, dem Management einen schlüssigen Rahmen vorzugeben, um Prioritäten einfacher setzen und gewichten zu können, die Produktivität zu erhöhen sowie Rekrutierung, Anbindung und Motivation der Mitarbeiter zu verbessern" ( Ambler/Barrow, 1996, S.191.)

Danach knüpft die Employer Brand im Sinne einer Gesamtstrategie an die Corporate Brand an und ist damit nicht nur ein Marketingtool, sondern auch ein Instrument der Unternehmensführung.

### 3.5 Entwicklung des Employer Brandings



Abbildung 11: Anforderungen an das Employer Brand. Quelle: <https://anjestagge.files.wordpress.com/2011/03/branding.jpg>

Employer Branding selbst, ist demnach „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert (URL: [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_Definition\\_Praeambel.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Definition_Praeambel.pdf)).

Im Unterschied zum Personalmarketing steht beim Employer Branding die übergeordnete Strategie im Mittelpunkt. Alle Maßnahmen sind so aufeinander abgestimmt, dass ein einheitliches, unverwechselbares Bild des Arbeitgebers entsteht - eben die Arbeitgebermarke. Employer Branding legt den Personalmarketingmaßnahmen quasi einen roten Faden, eine Strategie zugrunde.

### 3.5 Entwicklung des Employer Brandings

Bereits Anfang der 70er Jahre haben die ersten Unternehmen darüber diskutiert, ob Arbeitsplätze tatsächlich wie Produkte verkauft werden könnten und wenn ja, welche Voraussetzungen dafür notwendig wären. Es entstanden erste Konzep-

### 3.6 Unternehmenskultur als Teil des Employer Branding

te des Produktmarketings auf den Personalbereich und wurden als „Personalmarketing“ übertragen.

Die Literatur beschäftigt permanent seit dieser Zeit mit dem Thema Personalmarketing. Mitte der 90er Jahre wurde aufgrund der sich abzeichnenden Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte von Simon Barrow und Richard Mosley das Employer Brand® concept entwickelt, um eine höhere Identifikation und Bindung der Arbeitnehmer mit ihrem Arbeitgeber zu erzielen und erfolgreicher im Wettbewerb um Talente zu sein.

Mit diesem Konzept lieferten Barrow und Mosley den Grundstein für das Employer Branding. Das Thema findet bereits seit einigen Jahren - insbesondere aufgrund der drastischen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt- besondere Beachtung und wird in vielen Unternehmen intensiv diskutiert bzw. daher an einer eigenen Employer Branding Strategie gearbeitet (vgl. Kolb, 2008, S.76).

### 3.6 Unternehmenskultur als Teil des Employer Branding

Employer Branding bedeutet, sich – genau wie eine Marke – intern und extern bei den relevanten Zielgruppen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Um dies zu erreichen, spielt die Unternehmenskultur eine relevante Rolle. Entscheidend also ist die Botschaft, die nach außen aber auch innen gesandt wird. Anders ausgedrückt: Wer nach außen hin einen guten Eindruck vermitteln will, muss auch innen glänzen (vgl. Schumacher/Geschwill, 2014, S, 51).

Die Grundsätze des Unternehmens, seine Einstellung zur Umwelt, zu seinen Mitarbeitern, die gesamten Wertvorstellungen und Normen sowie die reale Umsetzung der Ideale und Prinzipien im Unternehmen werden als Unternehmenskultur bezeichnet. Eine Unternehmenskultur existiert immer, unabhängig davon, ob diese schriftlich festgelegt wurde oder nicht. Ihre Begründung findet sie durch:

- Die Traditionen und die Geschichte des Unternehmens (z.B. Familienunternehmen)
- Die Einstellung zum Markt sowie die Positionierung auf diesem

### 3.6 Unternehmenskultur als Teil des Employer Branding

- Den Stil der Unternehmensführung (vgl. Schumacher/Geschwill, 2014, S. 51)

Die Unternehmenskultur bietet Mitarbeitern eine Orientierung, die nicht kurzfristigen Trends folgt, sondern fest verankert ist. Mitarbeiter können sich auf routinierte Abläufe, feste Normen, bekannte Regeln sowie die interne Kommunikation mit Vorgesetzten und Kollegen verlassen. Nachteil daran ist, dass sich schnell Betriebsblindheit einschleichen kann, die beispielsweise Veränderungsprozesse erschwert (vgl. Schumacher/Geschwill, 2014, S.52).

Damit also Employer Branding funktioniert, muss es sich im Einklang mit der Unternehmenskultur befinden. Aus diesem Grund, muss Employer Brand eine Arbeitgeberidentität schaffen, welche auch von den Mitarbeitern geteilt wird. Basis dieser Identität sind die Werte des Unternehmens, die die vorherrschende Unternehmenskultur ausmachen (vgl. Schumacher/Geschwill, 2014, S.53).

## 4. Funktionen und Prozesse des Employer Branding

Nachdem nun geklärt wurde, in wieweit die Marke und ihre Bildung für das Employer Branding notwendig ist und was Employer Branding darstellt, wird in diesem Kapitel die Funktion sowie der Strategieprozess zur Bildung des Employer Brandings näher dargestellt. Dieses Kapitel bildet die Grundlage der Analyse der Motel One Hotels.

### 4.1 Arbeitgeberpräferenzen

Damit das eigene Unternehmen für die Zielgruppe attraktiv erscheint wird neben der Unternehmenskultur das eigentliche Employer Branding als Zielfunktion definiert. Zunächst muss also festgestellt werden, was Bewerber an Erwartungen an das Unternehmen stellen und was das Unternehmen von anderen unterscheidet, damit sich potenzielle Bewerber dafür entscheiden.

Die Arbeitgeberpräferenz kann bei den Bewerbern und eigenen Mitarbeitern in unterschiedlicher Form ausgeprägt sein. Auf der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber führt die Präferenz zur Versendung der Bewerbungsunterlagen. Nach erfolgreicher Bewerbungsphase erfolgt die zweite Wirkungsstufe der Präferenz, der Vertragsabschluss. Betrachtet man die Präferenz aus Sicht der eigenen Mitarbeiter, kann ein Unternehmen, das als Employer-of-Choice gesehen wird, mit einer erhöhten Loyalität der Mitarbeiter und gleichzeitig auf deren positiven Weiterempfehlung vertrauen. Es gilt also zunächst das Entscheidungsverhalten des Employer-of-Choice zu analysieren und dabei den Bildungsprozess der Präferenzen darzustellen. Hierzu muss zunächst einmal die Motivation im Hinblick auf die Auswahl bzw. Präferenz des Arbeitgebers herausgearbeitet werden.

#### 4.1.1 VIE-Theorie nach Vroom

Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) von Vroom besagt, dass Menschen stets eine Alternative wählen, wenn die der Meinung sind, dass dies ihren Nutzen, der immer subjektiv ist, maximiert. Daraus kann die Erkenntnis gewonnen werden, dass ein Mensch nur dann Anstrengungen unternimmt, wenn er der Meinung ist, dass das von ihm erwartete Ziel auch tat-

#### 4.1.1 VIE-Theorie nach Vroom

sächlich erreichbar ist oder aber zumindest der eigene Nutzen maximiert werden kann. Dieser Ansatz nennt sich: Weg-Ziel-Ansatz (vgl. Holtbrügge 2005, S.18).

„Ziel [...] ist die Befriedigung persönlicher Wünsche und Bedürfnisse (z.B. Reise- oder Anschaffungswünsche). Die persönlichen Ziele bestimmen den Weg und die Art und Weise ihrer Aufgabenerfüllung (Leistung)“ (Bühner 2004, S.98).

Drei wesentliche Begriffe prägen die Theorie von Vroom: Instrumentalität, Valenz und Erwartung.

Die Instrumentalität bezeichnet laut Vroom die Mittel/Zweck-Beziehung. Das persönliche Ziel ist für die Leistung des Individuums abhängig mit dem das Individuum die Erfüllung der Aufgaben verbindet (vgl. Bühner 2004, S.99). Das bedeutet, dass eine Handlung für ein Individuum nur dann sinnvoll erscheint und ausgeführt wird, wenn mit dieser Handlung ein bestimmter Zweck erfüllt wird.

„Als Valenz bezeichnet Vroom damit den subjektiv wahrgenommen Wert einer Handlungsfolge, z. B. kann die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine hohe subjektive Wertschätzung umfassen, für die ein Arbeitnehmer bereit wäre, eine höhere Leistung zu erbringen“ (Ridder 2009, S.268).

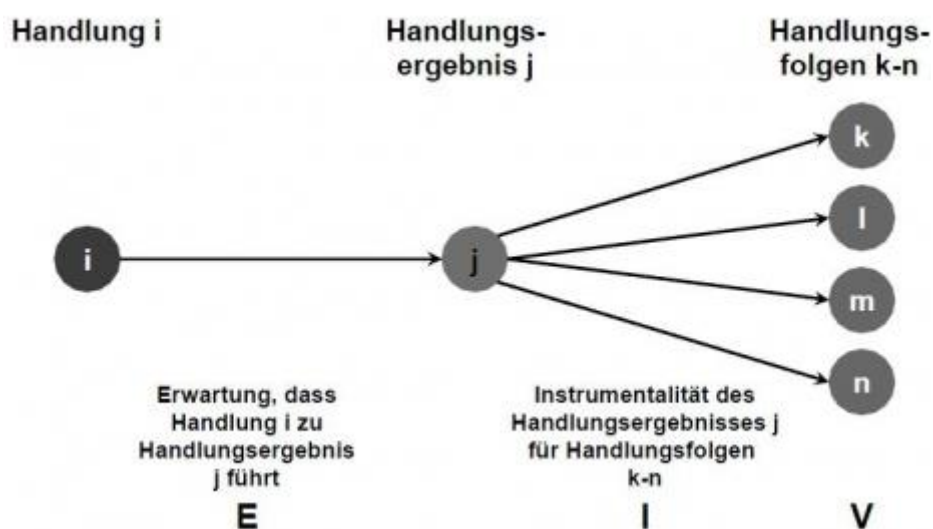


Abbildung 12: VIE-Theorie nach Vroom. Quelle: Cobo Cards Pool, 2010

#### 4.2.2 Motivationsmodell nach Herzberg

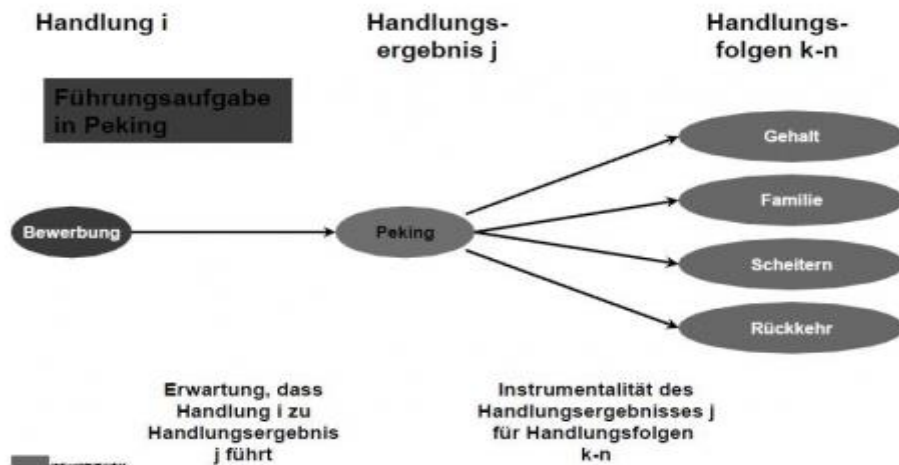


Abbildung 13: Beispiel der Anwendung der VIE-Theorie. Quelle: Cobo Cards Pool, 2010

Erwartungen sind laut Vroom die Wahrscheinlichkeiten, die vom Individuum vorgenommen werden, um berechnen zu können, wann ein bestimmtes Ereignis eintreffen wird. Dabei muss das Ereignis für die persönliche Zielerreichung unabdingbar sein (vgl. Bühner 2004, S. 99).

Damit unterstellt die Theorie, dass die Leistung nicht durch ein bestimmtes Handeln motiviert wird, sondern vielmehr durch deren Folgen.

#### 4.2.2 Motivationsmodell nach Herzberg

Herzberg gilt neben Maslow als weiterer wichtiger Vertreter der Inhaltstheorien. So fand Herzberg im Jahr 1968 aufgrund durchgeführter Interviews heraus, dass Unzufriedenheit aber auch Zufriedenheit von Angestellten nicht als zusätzliche Punkte eines Kontinuums gesehen werden sollten, sondern eher als zwei voneinander unabhängige Dimensionen (Vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S.558).

Die Ergebnisse, die durch die Auswertung der Interviews, zu Tage kamen, zeigten eine ganze Reihe von Faktoren, die einen Menschen innerhalb seines Umfeldes unzufrieden machen. Dazu gehören zum einen sogenannte extrinsische Kontextfaktoren: Verhältnisse am Arbeitsplatz, Licht, Sauberkeit, Bedingungen unter denen gearbeitet wird sowie der Lohn. Zwar zeigte ein ausreichendes



### 4.3 Arbeitgeberpositionierung

Vorhandensein dieser Faktoren, dass sich die Unzufriedenheit in Grenzen hielt, dies den Menschen aber selbst nicht unbedingt zufriedener machten. Zum anderen intrinsische Hygienefaktoren (z.B. Statuszuweisung), aufgrund derer die Angestellten nicht unzufrieden sind (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S.535).

Doch für Zufriedenheit muss mehr geboten werden als die bereits genannten Faktoren.

Es sind Motivatoren notwendig, um Arbeitnehmerinnen aber auch Arbeitnehmer zufrieden zu stellen. Solche Motivatoren können zum Beispiel Erfolgserlebnisse oder die Möglichkeit zum persönlichen Wachstum sein, wie etwa die Aussicht auf eine gute Karriere (vgl. Steinmann/Schreyögg 2005, S.535). Daher lässt sich aus der Zwei-Faktoren-Theorie als Ergebnis ableiten, dass Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer dann motiviert sind, wenn die notwendigen Motivatoren im Umfeld vorhanden sind. Daher kann auch gesagt werden, dass der Hygienefaktor nicht immer zu einem zufriedenen Angestellten führt. Dennoch ist klar, dass die Motivatoren erst dann Wirkung zeigen, wenn auch der Hygienefaktor vorhanden ist.

### 4.3 Arbeitgeberpositionierung

Die Bildung eines Employer Brandings, also einer Arbeitgebermarke, kann sich über mehrere Jahre ziehen und bedarf während dieses Prozesses der Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen (vgl. Kriegler, 2012, S. 27). Die Vorbereitungsphase kann wenige Wochen aber auch mehrere Monate dauern. Von der Analyse bis zur Implementierung können bis zu zwei Jahre vergehen und die Kosten sich auf mehrere Tausend Euro belaufen, nicht zuletzt durch geeignete Marketingstrategien. Die Strategie zum Employer Branding beginnt bei der Wettbewerbsanalyse, geht über die Zielgruppenanalyse und hört bei der Arbeitgeberpositionierung noch lange nicht auf.

Die Grundlage der Arbeitgeberpositionierung (Employer Value Proposition = EVP) bilden Ergebnisse der vorherigen Analyse (Wettbewerbsanalyse, Zielgruppenanalyse etc.). Für die Definition der EVP werden jeweils nur die Aspek-

#### 4.4 Kommunikationspolitik – und Strategie zur Wahrnehmung der Arbeitgebermarke

te mit aus den einzelnen Analysen extrahiert, die am meisten Übereinstimmungen aufzeigen. Alternativ können die Analyseergebnisse hinsichtlich ihrer Qualität als Anker, Differenziator und Treiber bewertet, durch die Sollperspektive ergänzt und mit dem Wettbewerb abgeglichen werden (vgl. Kriegler, 2012, S. 147).

Eine gute Arbeitgeberpositionierung hat demnach drei Qualitäten. Innerhalb dieser Qualitäten entsteht ein emotionales Spannungsfeld, das sowohl Identifikationspunkte für Mitarbeitende und Führungskräfte als auch den Arbeitsmärkten differenzierende Elemente enthält. Zudem kann daran der künftige Kurs einer Arbeitgeberin oder eines Arbeitgebers abgelesen werden.

Trost unterscheidet fünf grundlegende Strategien einer Positionierung. Dabei handelt es sich bspw. um Strategien, die sich an den Angeboten, Aufgaben, Werten des Unternehmens und den Mitarbeitenden orientieren. Inhalt der Angebotsstrategie ist das, was die Mitarbeitenden von ihrem Unternehmen erhalten. Dazu gehören u.a. Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen. Allerdings scheinen diese Angebote meist beliebig und kaum überzeugend. Hierbei handelt sich aber eher um extrinsische Motivatoren, die im Gegensatz zu intrinsischen Motivatoren schwächer sind (vgl. Trost, 2009, S. 40f). Eine weitere Strategie geht von den interessanten Aufgaben in einem Unternehmen aus und zielt auf die intrinsische Motivation der Zielgruppe, wie z.B. Ingenieure, ab (vgl. Trost, 2009, S. 47). Auch denkbar ist eine Strategie, die sich an den Werten eines Unternehmens und seinen Mitarbeitenden orientiert. Grundlage hierfür wäre beispielsweise eine Kulturanalyse (vgl. Trost, 2009, S. 47).

#### 4.4 Kommunikationspolitik – und Strategie zur Wahrnehmung der Arbeitgebermarke

Die Kommunikationspolitik bestimmt den Weg, den ein Unternehmen einschlägt, um zu zeigen, dass ein neues Produkt vorhanden ist bzw. um die Aufmerksamkeit auf das Unternehmen selbst zu lenken und gehört zu den sogenannten „P“s im Marketing-Mix (Price, Promotion, Place, Product). Die

#### 4.4 Kommunikationspolitik – und Strategie zur Wahrnehmung der Arbeitgeber

Kommunikation dabei, umfasst sämtliche Maßnahmen im Marketing, die ihren Fokus auf imagebildende und verkaufsfördernde Maßnahmen, Informationen über Marketingtätigkeiten und Angebote nach innen an die Mitarbeiter und nach außen an die Zielgruppen richten. Das Ziel besteht darin, das Verhalten der Zielgruppen in die gewünschte Richtung zu lenken. Sind in diesem Fall die Zielgruppen potenzielle Arbeitnehmer, dann setzt das Unternehmen die sogenannte Kommunikationsstrategie ein, um die Unternehmensziele sowie die Vorteile des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen zu tragen.

Die Kommunikationsstrategie ist fester Bestandteil der Kommunikationspolitik und setzt sich mit der Situationsanalyse im Unternehmen, auf dem Markt und im Wettbewerb auseinander und legt dabei die Zeit- sowie Mediaeinsatzplanung fest (vgl. Freter 1983, 292ff). Zur Kommunikationspolitik gehören neben PR (Public Relation) und Product Placement (Produktplatzierung) auch Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf und Werbung.

Die Zielgruppe (in dem Fall die gewünschten Arbeitnehmer) bildet die Grundlage für eine überzeugende Kommunikationspolitik. Die zentrale Frage lautet dabei, welche Eigenschaften des Unternehmens die Zielgruppen positiv beeinflussen. Um die zu erreichen, wird beispielsweise Werbung als ein Instrument der Imageförderung eingesetzt. Werbung, auch Online-Marketing und eine klare Markenpolitik helfen der Marke, ihren Wert dort auf dem Markt zu platzieren, wo er am meisten Ertrag bringt (vgl. Bruhn et al. 2009, S.118). Je spezifischer eine Zielgruppendefinition ist, umso einfacher ist es, geeignete Marketinginstrumente effizient in der Kommunikationspolitik zu nutzen.

Die Werbung gehört zu den wichtigsten Elementen der Kommunikationspolitik. Wird sie richtig genutzt, zeigt die Werbung das Unternehmen von seiner besten Seite und wird daher attraktiver für potenzielle Arbeitnehmer. Die Werbung kann durch folgende zwei Funktionen definiert werden:

- Information für den Kunden über die Existenz des Unternehmens und damit des Images

#### 4.5 Interne Unternehmenskommunikation

- Schaffen eines Anreizes, sich mit dem Unternehmen zu beschäftigen

Die Frage, welche Werbung sich für welche Zielgruppe am besten eignet, ist ein wichtiger Prozess innerhalb des Marketings

#### 4.5 Interne Unternehmenskommunikation

Die interne Kommunikation bezieht sich auf die Vorgänge im Unternehmen. Der Einsatz der internen Kommunikation kann bestehende Prozesse verändern oder aber festigen. Mit Hilfe interner Datenerhebungen kann das Management im Rahmen eines Kommunikationskonzeptes Maßnahmen einleiten, um neue Richtlinien im Unternehmen zu setzen oder bestehende Richtlinien verbessern (vgl. Manweiler, 2014, S.13).

Interne Unternehmenskommunikation kennzeichnet also zum einen eine Führungsfunktion aus, die mithilfe von Kommunikations- und Verhaltensmanagement ihre Organisation unterstützt. Andererseits meint interne Kommunikation auf der operativen Ebene die geplanten Kommunikationsinstrumente, also die mediale und persönliche Kommunikation.

Insbesondere die interne Kommunikation bezieht sich weniger auf die Interaktion zwischen Unternehmen und Kunde, als vielmehr zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und kann Anhaltspunkte darüber geben, wie die Unternehmenskultur ist und welches Klima im Betrieb herrscht. Dies ist wichtig, um potenziellen Bewerbern das Unternehmen positiv darzustellen (vgl. Manweiler, 2014, S.13).

In der folgenden Abbildung ist zu sehen, welche Verbindungen zwischen der internen Kommunikation und ihrer Umwelt bzw. Unternehmenszweigen wie etwa dem Change-Management oder dem Umweltmanagement herrschen.

#### 4.6 Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts

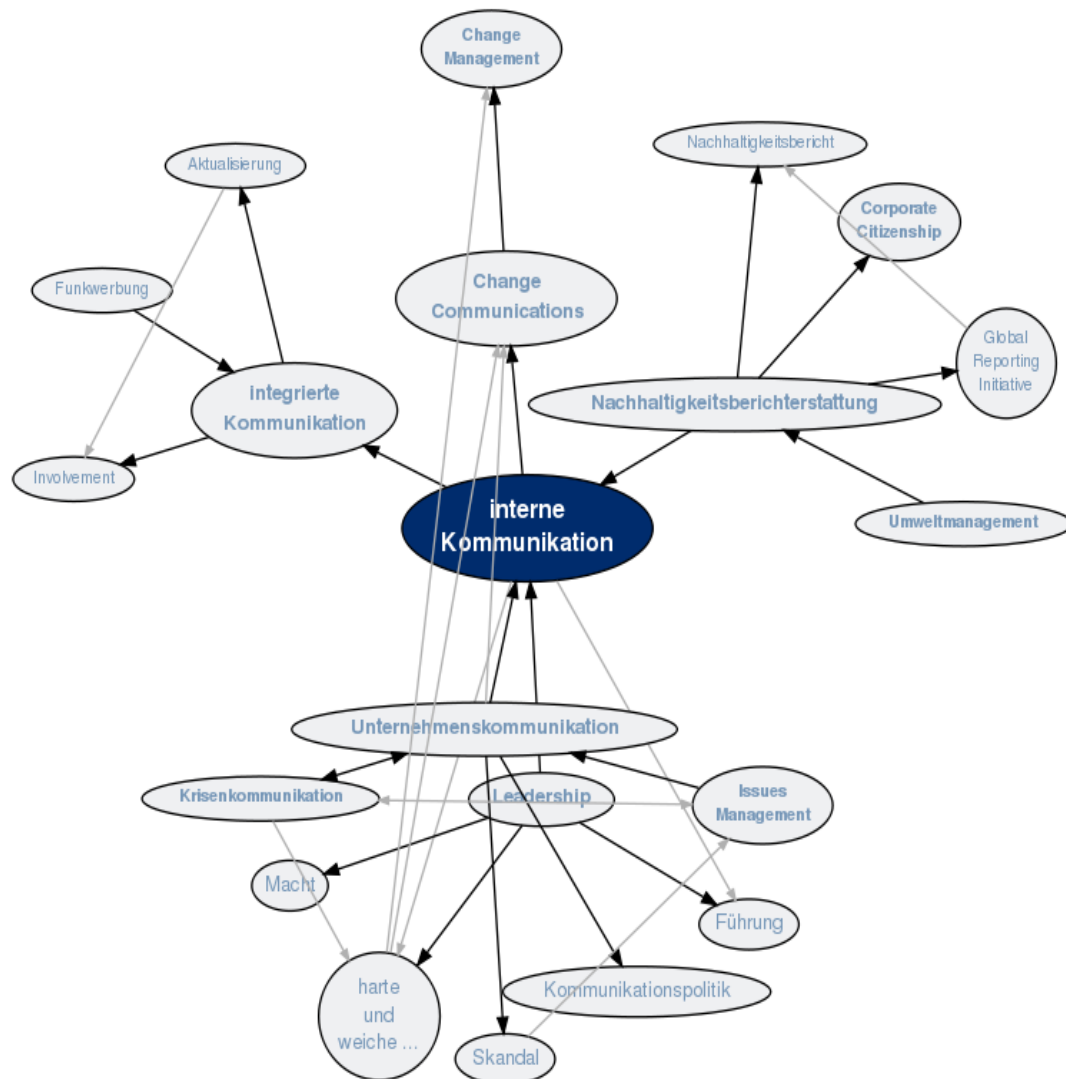


Abbildung 14: Interne Unternehmenskommunikation. Quelle: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Interne Unternehmenskommunikation

#### 4.6 Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts

Um die Employer Brand Kommunikation besser verstehen und strukturiert planen zu können, wird häufig das Modell der fünf logischen Ebenen von Robert Dilts verwendet. Es beschreibt anhand von bestimmten Leitfragen, auf welcher Denkebene sich etwas vollzieht.

In seiner Darstellung als Pyramide zeigt Dilts, welche Ebene unmittelbar und einfach angepasst werden können und welche Prozesse länger dauern (nämlich die Ebenen an der Spitze der Pyramide). Daher beschreiben Dilts fünf Ebenen auch den Weg, wie sich Lernen und Veränderung vollzieht. Für die Bestimmung einer Arbeitgebermarke und die anschließende Kommunikation bietet das Modell eine Orientierung. Es hilft die Kernaussagen des Employer

#### 4.6 Modell der logischen Ebenen nach Robert Dilts

Brands im Blick zu behalten, wenn über jobtechnische Alltäglichkeiten oder die nachgeordneten Aspekte gesprochen wird. Aus diesem Grund ermöglichen Aussagen über das was jemand im Unternehmen tut, in Verbindung mit dem warum stets Rückschlüsse auf die Identität des Unternehmens oder dessen Vision (vgl. Stempfle/Zartmann, 2014, S.169 f.).

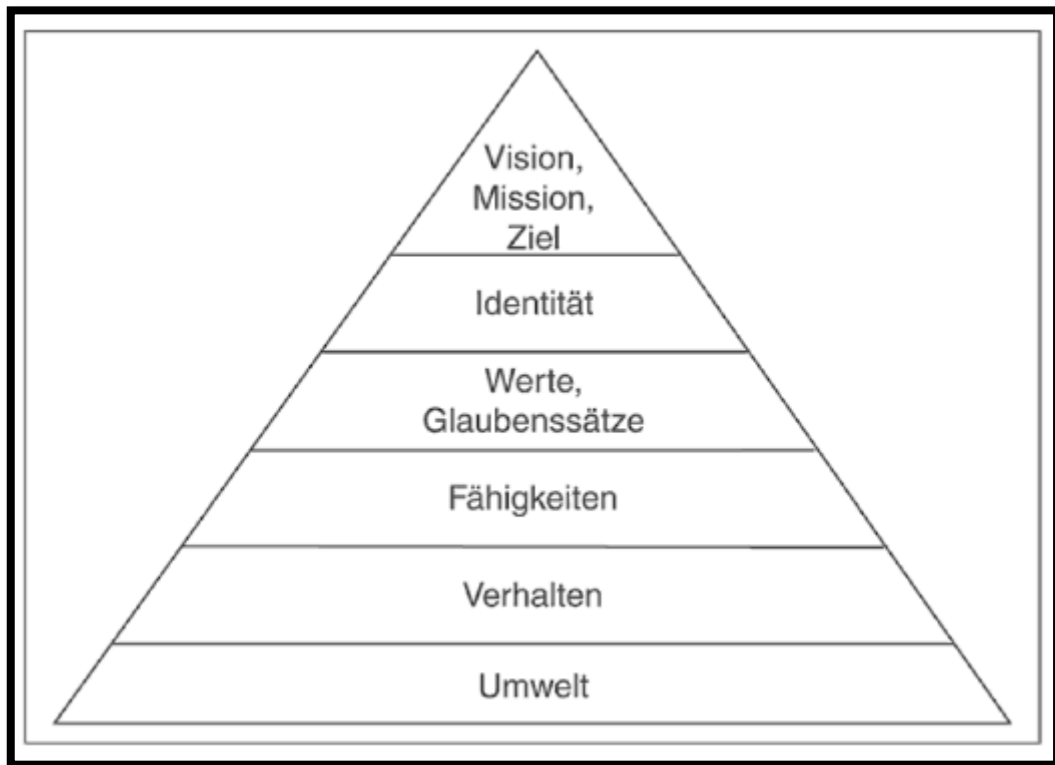


Abbildung 15: Pyramide der fünf logischen Ebenen nach Robert Dilts. Quelle: Stempfle/Zartmann, 2014, S.169

- Die unterste Ebene ist die Umwelt, hier stellt sich die Frage: Welchen Auftritt hat das Unternehmen, welche Anforderungen stellt es an die Umwelt?
- Die zweite Ebene beschreibt das konkrete Verhalten: Wer tut was und wie?
- Die dritte Ebene beschreibt die Fähigkeiten: Welche Fähigkeiten existieren und wie wird etwas getan?

#### 4.7 Fazit - Bildung der Arbeitgebermarke

- Die vierte Ebene beschreibt die Werte und Glaubenssätze, also: Warum wird etwas so getan, wie es getan wird? Welche Überzeugungen gibt es?
- Die fünfte Ebene ist die Identität, also die Auffassung die der Mensch über sich oder etwas/ jemanden hat
- Die sechste Ebene beschreibt die Visionen, Ziele und Missionen, die der Mensch hat (vgl. Stempfle/Zartmann, 2014, S.169 f)

Das Konzept besagt also, dass nur derjenige glaubwürdige Beziehungen zu Mitmenschen (in diesem Fall zum Unternehmen) aufbauen kann, wenn unterschiedliche Ebenen miteinander harmonieren.

Auf das Employer Branding angewendet, sieht es folgendermaßen aus:

Ein Unternehmen hat ausgehend von seiner Unternehmenskultur in einer Werteanalyse festgestellt, dass es drei wesentliche Leitwerte gibt, die vorherrschen: Kollegialität, Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit. Das Identitätsverständnis wird auf dieser Werte Basis ausformuliert. Es nimmt dabei natürlich auch Bezug auf das (hoffentlich) schon vorhandene Selbstverständnis der Unternehmensmarke. Es wird in Form von ein oder zwei zutreffenden Statements beschrieben. Hinzu kommt ggf. ein Statement zur Unternehmensmission. Dies sind die Erklärer für die Identität dieses Unternehmens.

#### 4.7 Fazit - Bildung der Arbeitgebermarke

Das Employer Branding komplex ist, hat das vergangene Kapitel gezeigt. Um sich als Arbeitgebermarke positionieren zu können, spielen also Faktoren wie etwa die Unternehmenskultur, die Arbeitgeberpräferenzen oder die Kommunikation eine wichtige Rolle. Je nach Darstellung des Unternehmens, sind potenzielle Arbeitnehmer daran interessiert, eine neue Stelle im Unternehmen zu besetzen – oder eben nicht. Die Zusammensetzung zu einer idealen Arbeitgebermarke hängt also von vielen einzelnen Kriterien ab, die zumindest aber eines gemeinsam haben: Sie spiegeln das Unternehmen nach außen und ermöglichen neuen Arbeitnehmern sich ein Bild vom jeweiligen Arbeitgeber zu machen.

#### **4.7 Fazit - Bildung der Arbeitgebermarke**

Um das „richtige“ Bild zu vermitteln, greifen viele Unternehmen auf bewährte Konzepte wie etwa Motivationsmodelle oder Kommunikationsstrategien zurück. Mit Hilfe gut geplanter Prozesse, schaffen Unternehmen eine Arbeitgebermarke, deren Wert auf dem Markt – ähnlich wie ihre Produkte – hoch eingestuft wird.



## 5. Employer Branding in der Hotellerie

### 5. Employer Branding in der Hotellerie

Das folgende Kapitel bereitet auf das Aufzeigen des Employer Brandings bei der Motel One-Hotelkette. Hierfür wird zunächst die Branche Hotellerie näher dargestellt.

#### 5.1 Definition, Aufbau und Strukturmerkmale der Hotellerie

Die Hotellerie umfasst zahlreiche Beherbergungsarten – und Betrieben. Eine Definition per se, existiert daher nicht. Grundlegendes Merkmal aber und damit auch die Hauptleistung, ist die Befriedigung der Bedürfnisse des Gastes im Hinblick auf die Verpflegung und Beherbergungsfunktion. Das Verhältnis, wie die Leistungen zueinanderstehen, kann dabei stark voneinander abweichen (vgl. Gruner, 2014, S.188).

Die folgende Abbildung zeigt die Betriebsarten der Hotels in der Hotellerie.

<b>All-Suite-Hotel</b>	Ein All-Suite-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung nur in Suiten erfolgt.
<b>Aparthotel; Apartmenthotel</b>	Ein Aparthotel oder Apartment-Hotel ist ein Hotel, in dem die Unterbringung in Studios oder Apartments erfolgt.
<b>Gasthof</b>	Der Gasthof ist üblicherweise ein ländlicher Gastronomiebetrieb, der Speisen und Getränke anbietet und auch einige Unterkünfte bereithält.
<b>Hotel</b>	Ein Hotel ist ein Beherbergungsbetrieb, in dem eine Rezeption, Dienstleistungen, tägliche Zimmerreinigung, zusätzliche Einrichtungen und mind. ein Restaurant für Hausgäste und Passanten angeboten werden. Ein Hotel sollte über mehr als 20 Gästezimmer verfügen.
<b>Hotel garni</b>	Ein Hotel garni ist ein Hotelbetrieb, der Beherbergung, Frühstück, Getränke und höchstens kleine Speisen anbietet.
<b>Motel</b>	Das Motel ist ein Hotel mit einem auf Kraftfahrer ausgerichteten Standort und nahe gelegener Parkmöglichkeit.
<b>Pension</b>	Eine Hotelpension/Pension ist ein Betrieb, der sich von den Hotels durch eingeschränkte Dienstleistungen unterscheidet. Mahlzeiten werden nur an Hausgäste verabreicht. Die Bezeichnung "Hotelpension" ist häufiger in Städten zu finden. Ein Fremdenheim ist ein Pensionsbetrieb einfacher Art.

Abbildung 16: Betriebsarten der Hotellerie. Quelle: Gruner, 2014, S.190

Neben der Haupthotellerie existiert auch sogenannte Parahotellerie. Das ist Hotellerie, deren Grundziele nicht vorwiegend daraus bestehen, Zimmer zur Verfügung zu stellen bzw. nur Zimmer einfachster Art zur Verfügung zu stellen. Zur Parahotellerie zählen beispielsweise Bauernhöfe, Gästehäuser, Jugendherbergen oder Privatzimmer (vgl. Gruner, 2014, S.190).

Den meisten Anteil an der Betriebsart haben aber Hotels. Sie dominieren als Beherbergungsbetriebe weltweit und weisen einen insgesamt wachsenden Anteil auf (vgl. Gruner, 2014, S.191).

## **5.2 Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft**

Zwar existiert keine einheitliche und damit verbindliche Definition, die es einem Unternehmen erlaubt, sich als Hotel zu bezeichnen. Vor allem im Hinblick auf die Abgrenzung und Bestimmung der Hotellerie. Dennoch kann zumindest eine gewisse Einordnung gemacht werden.

Ein Hotel gilt als ein touristischer Betrieb, der dem Gast die Möglichkeit geben soll – abseits seines eigenen Haushaltes – übernachten zu können und verpflegt zu werden. Seine Bedürfnisse nach Nahrung und Übernachtung müssen also befriedigt werden. Dies geschieht in dafür speziell eingerichteten Bewirtungs- und Beherbergungsbetrieben wie etwa einem Hotel (vgl. Henschel et al., 2013, S.2).

Da die Bedürfnisse nach Nahrung und Wohnen sowie deren Befriedigung unterschiedlich sind, gibt es dementsprechend verschiedene Bewirtungs- und Beherbergungsbetriebe. Alle haben aber die Funktion, einen kurzfristigen Bedarf an Wohn- und Essmöglichkeiten zu decken (vgl. Henschel et al., 2013, S.2).

Wie bereits erwähnt wird zwischen Hotellerie und Parahotellerie unterschieden. Die Hotellerie bildet dabei das Kernstück des Beherbergungsgewerbes. „Es stellt die funktionale Ganzheit der Einrichtung dar, die den komplexen Bedarf der Touristen nach Beherbergungs-, Bewirtungs- und Komplementärleistungen während ihres Aufenthaltes am Tourismusort decken“ (Henschel et al., 2013, S. 3).

Im Gegensatz dazu ist die Parahotellerie „die funktionale Ganzheit der Einrichtungen, die ergänzend zur traditionellen Hotellerie vor allem den Bedarf nach Beherbergungsleistungen decken“ (Henschel et al., 2013, S.3).

Die Hotellerie gehört zum Gastgewerbe das funktional mit der Tourismuswirtschaft im Zusammenhang steht. Grund dafür, dass Tourismus ohne Beherbergungsmöglichkeiten gar nicht existieren kann, sodass eine Ko-Abhängigkeit entsteht (vgl. Henschel et al., 2013, S.5)



## 6. Employer Branding in der Hotellerie am Praxisbeispiel der Motel One-Hotels

Motel One gehört in der Hotellerie zu den besten Beispielen für eine erfolgreich gelebte Markenübersetzung eines Unternehmens über die Grenzen eines Landes hinweg. Motel One konnte im Laufe der Jahre den Wert seiner Marke kommunizieren und steigern. Das Konzept von Motel One beginnt bei dem Versprechen, alles zu 100% zu erledigen. Die Marke selbst wird in allen Bereichen – beginnend bei der Tiefgarage (fügt sich in das Hoteldesign ein) über die Mitarbeiter (von der Krawatte bis zur Socke spiegelt sich das Hoteldesign wieder, bis hin zum freundlichen Designkonzept in Braun und Türkis – konsistent und konsequent gelebt. Der Wiedererkennungswert ist hoch, das Auftreten freundlich.



Abbildung 17: Logo des Motel One

55 Hotels und 14.600 Zimmer gehört Motel One zu den führenden Anbietern im Budget Segment. Das Hotel ist überraschend und dennoch gut strukturiert. Die Preise sind ansprechend (z.B. 69,- Euro) und die Strategie „Viel Design für wenig Geld“ (vgl. Motel One.com/ Strategie) spricht sowohl den Designliebhaber als auch den pragmatischen Gast an. Ein großer Vorteil hierbei ist die Tatsache, dass es keine Rabatte gibt, weder für Frühbucher noch für Dauergäste. Das erleichtert den Mitarbeitern die Verwaltungsarbeit. Ein großer Pluspunkt für alle Arbeitnehmer, die in der Verwaltung tätig sind. Die Einheitlichkeit mag langweilig erscheinen, doch sie gibt den Mitarbeitern Gelegenheit, sich intensiv um den Gast zu kümmern, was Auswirkungen auf das Image des gesamten

## 6. Employer Branding in der Hotellerie am Praxisbeispiel der Motel One-Hotels

Hotels hat. Motel One Mitarbeiter gelten als freundlich, puristisch und stets gut gelaunt (vgl. [Motel One.com/Company](https://www.motelone.com/company)).

Basis dieser gelebten Marke sind die Kernwerte des Unternehmens. Bei Motel One sind es: Servicebereitschaft, Sauberkeit, Freundlichkeit.

Auch die Mitarbeiter üben bestimmte Funktionen aus: Sie sind Markenbotschafter. Ihre Botschaften, also beispielsweise die Übertragung der Kernwerte nach außen, haben großen Einfluss darauf, wie das Unternehmen wahrgenommen wird. Mit eigenen Schulungsprogrammen sorgt das Hotel dafür, dass die Mitarbeiter ihre Rolle verstehen, in ihr aufgehen und entsprechend weitergeben. Nur auf diese Weise erreicht das Unternehmen, dass es von den Mitarbeitern getragen wird. Die Mitarbeiter leben nicht nur die Marke, sondern zeigen damit auch, dass sie ihre Arbeit lieben – beste Voraussetzungen für ein erfolgreiches Employer Branding.

## 7. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

Wenn Arbeitgeber als Marken fungieren wollen, um damit gute Fachkräfte für ihr Unternehmen anzuwerben oder dauerhaft beschäftigen zu können, dann müssen sie nicht nur eine im Gedächtnis bleibende Identität, sondern sich auch als Arbeitgebermarke ein positives Image schaffen, denn gerade das Image sagt viel über die Marke – speziell das Employer Branding in diesem Fall – aus. Aus diesem Grund müssen Arbeitgeber eine Strategie entwickeln, die es dem Unternehmen, hier dem Hotel, ermöglicht, sich gut auf dem Markt zu positionieren und damit das Innen- und Außenbild des Unternehmens anzugleichen.

Hierfür ist neben einer guten internen Kommunikation, auch eine externe Kommunikation beispielsweise über die Werbung, essentiell. Sie ermöglicht es, den Arbeitgeber in der Öffentlichkeit positiv wahrzunehmen und macht auf ihn aufmerksam.

Ein gutes internes Betriebsklima trägt ebenfalls dazu bei, den Arbeitgeber attraktiver zu machen. Interne Kommunikation beispielsweise ist eine Orientierung für potenzielle Arbeitnehmer, denn sie zeigt, wo die Werte und Normen des Unternehmens liegen. Daher sollten Unternehmen, die sich als Arbeitgebermarke positionieren wollen, nicht nur darauf achten einen guten Umsatz zu erzielen, sondern die vielen kleinen Rädchen beachten, die aus dem Arbeitgeber einen Top-Arbeitgeber machen. Motivationstheorien können dabei helfen, herauszufinden, welche Bedürfnisse die Arbeitnehmer haben und mit welchen Erwartungen sie an den neuen möglichen Arbeitgeber herantreten. Wenn der Anreiz extrinsisch ist, muss der Arbeitgeber also neben einem positiven Image, ein positives Umfeld schaffen, auf Hygienefaktoren achten und entsprechende Anreize schaffen (z.B. gutes Gehalt). Ist die Motivation eher intrinsisch, dann sollte der Arbeitgeber darauf achten, die inneren Bedürfnisse des Arbeitnehmers wertzuschätzen und zu unterstützen.

Employer Branding ist nur dann möglich, wenn der Arbeitgeber sich selbst als Marke wahrnimmt und entsprechend handelt. Beste Beispiele für Marken sind Prominente wie etwa die Bundeskanzlerin Angela Merkel. Sie ist nicht mehr nur eine reine Bundeskanzlerin, sie ist zur Marke geworden. Die Frisur wird kopiert, die Kostüme nachgekauft und die berühmte Raute der Macht ist ein typisches Markenzeichen der Kanzlerin. Doch auch sie war anfangs keine Marke, sondern eine Frau mit Potenzial. Erst im Laufe der Jahre hat sie an ihrem Image

## 7. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlung

gearbeitet und aus der Kanzlerin eine immer wieder gewählte Kanzlerin gemacht, für die sich viele einsetzen und gerne mit ihr zusammenarbeiten, wie einige aktuelle Umfragen zeigen (vgl. Berndt, o.J.)

Diesem Beispiel können auch Unternehmen folgen und aus sich selbst ein Image schaffen, dass positiv aufgenommen wird. Nicht umsonst heißt es oft: Image ist alles. Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass dieses Image nicht nur auf Vermutungen basieren darf, sondern sich mit der Unternehmenskultur und dem Innenleben decken muss.

## 8. Fazit

### 8. Fazit

Viele Arbeitgeber gelten potenziell als gute Arbeitgeber, vor allem deswegen, weil sie einen guten Umsatz erzielen und auf dem Markt gut positioniert sind. Dennoch sind es genau diese Arbeitgeber, die ein Fluktuationsproblem ihrer Mitarbeiter haben. Warum? Weil ein guter Umsatz aufgrund von Markenprodukten und ihren Verkäufen nicht ausreicht. Vielmehr muss das Unternehmen selbst als Marke wahrgenommen werden, sodass nicht nur dessen Produkte bekannt sind, sondern auch die Unternehmenskultur und die Philosophie des Unternehmens. Arbeitnehmer wollen immer alles: Einen guten Ruf ihres Arbeitgebers, Befriedigung persönlicher Bedürfnisse, Geld, Macht und natürlich gute Karriereaussichten. Um dies zu erreichen, orientieren sie sich am Ruf bzw. dem Image eines Unternehmens. So stehen manche Unternehmen für harte aber gerechte Personalchefs, eine gute Unternehmenskultur, gute Bezahlung, freundliche Mitarbeiter, gutes Gehalt und natürlich einen tadellosen Ruf, während andere Unternehmen allein durch mangelnde Präsenz nicht weiter auffallen. Genau diese Präsenz aber ist wichtig, um ein Unternehmen transparent und damit attraktiv zu machen. Attraktive Unternehmen werden wahrgenommen und genau hier liegt der Knackpunkt. Auch Marken müssen attraktiv sein, damit die Produkte, die die Marke verkörpert, auch gekauft werden. In diesem Fall also sind es die Arbeitsplätze die zum Verkauf anstehen. Verkauft werden sie aber nur, wenn sie attraktiv erscheinen. Dies zu zeigen liegt beim Unternehmen. Employer Branding ist also komplex und stützt sich auf viele einzelne Bereiche wie etwa die des Marketings, der Motivationslehre, der Kommunikation etc.

Aus diesem Grund muss Employer Branding aus unterschiedlichen Perspektiven angeschaut werden, um schlussendlich eine Strategie zu entwickeln, um Arbeitnehmern der perfekte Arbeitgeber zu sein.



**Literaturverzeichnis**

Bartscher, Ann-Christin: Personalentwicklung und ältere Arbeitnehmer: Herausforderungen an eine altersgerechte Personalpolitik, Paderborn, 2008

Burmann, Christoph/ Meffert, Heribert: Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. [In:] Meffert, H., Burmann, Ch. and Koers, M. (Publ.). Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. [2. ed.]. Wiesbaden, 2005

Bühner, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 10. Auflage, München: Oldenburg Wissenschaftsverlag, 2004

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 7. Auflage, München: Vahlen, 2012

Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 7. Aufl, München: Vahlen, 2014

Gruner, Axel: Management-Ausbildung in der Hotellerie: Fakten und Empfehlungen für Führungskräfte von morgen. Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2014

Henschel, Karla U./Gruner, Axel/ Von Freyberg, Burkhard: Hotelmanagement. München: Oldenbourg Verlag, 2013

Holtbrügge, D.: Personalmanagement, 2. Auflage, Berlin: Springer, 2005

Manweiler, Nick: Auswirkungen der Implementierung eines Beschwerdemanagements. Hamburg: Bachelor + Master Publishing, 2014

Meffert, Heribert/ Christoph Burmann: Identitätsorientierte Markenführung – Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, München, 1996

Meffert, Heribert/ Burmann, Christoph/ Koers, Martin: Markenmanagement – Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden: Gabler, 2002

## Literaturverzeichnis

Kolb, Meinulf: Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements, Wiesbaden: Gabler/Springer, 2008

Gardini, Marco: Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gastronomie, 2. Auflage, Stuttgart: Matthaes Verlag, 2009

Scholz, C.: Vahlens großes Personallexikon, München: Vahlen, 2009

Stock-Homburg, R.: Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2013

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (2005): Management, 6., vollst. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Stempfle, Lothar/ Zartmann, Ricarda (2014): Aktiv verkaufen am Telefon: Interessenten gewinnen, Kunden überzeugen, Abschlüsse erzielen, Springer/Gabler, Wiesbaden, 2.überarbeitete und erweiterte Auflage

Ridder, Hans-Gerd: Personalwirtschaftslehre. 3. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 2009

Teuscher, Heinz: Betriebswirtschaft: Einführung in die Problemstellungen und Lösungskonzepte, Zürich: Compendio Bildungsmedien, 2011

Wickel-Kirsch/Janusch, Matthias/ Knorr, Elke: Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler, 2008

## Internetquellen:

Anja Tagge (2012): Stichwort Employer Branding

URL: <https://anjastagge.wordpress.com/tag/employer-branding/>, eingesehen am 17.01.2017

Berndt, Jon Christoph: Die Marke Merkel,

URL: [https://germanspeakers.org/tl\\_files/articles/Jon\\_Christoph-Berndt-061123\\_tz\\_presse-07-07-marke-merkel.pdf](https://germanspeakers.org/tl_files/articles/Jon_Christoph-Berndt-061123_tz_presse-07-07-marke-merkel.pdf), eingesehen am 17.01.2017

Cobo Cards Pool (2010): Arbeitsmotivation

## Literaturverzeichnis

URL: [http://www.cobocards.com/pool/de/cardset/1495783/online-karteikarten-02-a-amp-o-arbeitsmotivation-kap-24-1-24-3-/](http://www.cobocards.com/pool/de/cardset/1495783/online-karteikarten-02-a-amp-o-arbeitsmotivation-kap-24-1-24-3/)

Förderland – Business Magazin für Unternehmer (o.J): Stichwort Branding

<http://www.foerderland.de/itoffice/marketing/marketing-lexikon/eintrag/B/branding/>

Gabler Wirtschaftslexikon (2016): Stichwort: Interne Kommunikation

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/interne-kommunikation.html>

Hasford (2016): Business Kommunikation

URL: <http://fels-oder-brandung.de/marke-schneller-uberblick-fur-geschäftsführer/>

Plath, Jens: Serviceplan: Es ist ein Fehler, Employer Branding nicht ernst zu nehmen (o.J)

[http://www.wuv.de/blogs/hrmarketingblog/employer\\_branding/serviceplan\\_es\\_ist\\_ein\\_f](http://www.wuv.de/blogs/hrmarketingblog/employer_branding/serviceplan_es_ist_ein_fehler_employer_branding_nicht_ernst_zu_nehmen)

[ehler\\_employer\\_branding\\_nicht\\_ernst\\_zu\\_nehmen](http://www.wuv.de/blogs/hrmarketingblog/employer_branding/serviceplan_es_ist_ein_fehler_employer_branding_nicht_ernst_zu_nehmen), eingesehen am 18.12.2016

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2016)

<http://www.statistikportal.de/>

Sentiso (2016)

URL: <http://www.sentiso.de>

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname